



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

TEEA HUHTAHARJU

ASIAKKUUDENHALLINNAN RATKAISUVAIHTOEHDOT
PALVELUALAN YRITYKSESSÄ

Diplomityö

Tarkastaja: professori Samuli
Pekkola. Tarkastaja ja aihe
hyväksytty
Talouden ja rakentamisen
tiedekuntaneuvoston kokouksessa
9. joulukuuta 2015

TIIVISTELMÄ

TEEA HUHTAHARJU: Asiakkuudenhallinnan ratkaisuvaihtoehdot palvelualan yrityksessä

Tampereen teknillinen yliopisto

Diplomityö, 83 sivua, 6 liitesivua

Huhtikuu 2016

Tietojohtamisen diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma

Pääaine: Tiedonhallinta

Tarkastaja: professori Samuli Pekkola

Avainsanat: asiakkuudenhallinta, CRM-järjestelmät, asiakastieto

Tämän tutkimuksen aiheena on asiakkuudenhallinnan tehostaminen. Nykyajan yritysmaailmassa, jossa yritysten välinen kilpailu kiihtyy jatkuvasti ja asiakkaiden vaatimukset kovenevat, asiakkuudenhallinnan menetelmillä voidaan luoda tarvittavaa kilpailuetua. Työssä pyritäänkin selvittämään, miten asiakkuudenhallintaa voidaan tukea eräässä palvelualan yrityksessä oikeanlaisilla tietoteknisillä ratkaisuilla. Tavoitteena oli ensin ymmärtää kohdeyrityksen asiakkuudenhallinnan prosesseja ja nykytilaa, joiden kautta pyrittiin löytämään parhaiten niitä tukeva CRM-ratkaisu.

Tutkimus koostuu kirjallisuuskatsauksesta ja tapaustutkimuksena toteutetusta empiriasta. Kirjallisuuskatsaukseen pohjautuvassa teoriaosuudessa tarkastellaan asiakastietoa, asiakkuudenhallintaa yritysten liiketoiminnassa sekä erilaisia CRM-järjestelmäratkaisuja. Keskeisenä viitekehysenä tutustutaan lähemmin koko yritystä poikkileikkaavaan viiden prosessin malliin. Empiirisessä osuudessa aineistoa kerättiin tutkimuksen kohdeyrityksestä teemahaastatteluin. Kerätty aineisto analysoitiin sisällönanalyysin menetelmillä.

Tutkimuksen tuloksena syntyi kuva kohdeyrityksen asiakkuudenhallinnan nykytilasta kahden esiin nousseen osa-alueen, asiakkuudenhallinnan prosessien sekä tietotekniikan ja tiedon, myötä. Näistä jälkimmäisellä osa-alueella ilmenivät yrityksen suurimmat haastekohdat, jotka liittyivät erityisesti tiedon laatuun, tietojärjestelmien integrointiin, manuaalisen työn määrään sekä yksityiskohtaisen asiakastiedon keräämiseen eri asiakaskanavissa. Lisäksi esiin nousi suuria eroja kun tarkasteltiin kuluttaja- tai B2B-puolen henkilöstön tarpeita.

Yhdistämällä tutkimuksen teoriaa sekä kohdeyrityksessä esiin nousseita tarpeita, löydettiin kolme erilaista CRM-ratkaisuvaihtoehtoa, joilla asiakkuudenhallintaan liittyviä toimintoja voidaan yrityksessä tehostaa. Vaihtoehdot ovat B2B-puolelle operatiivis-analyttinen CRM-järjestelmä tai pienempi raportoinnin automatisointiin keskittyvä CRM-työkalu sekä yhdistettynä tietovarastona toimiva laajempi CRM-järjestelmä. Ratkaisuehdotuksille löytyi tutkimuksen puitteissa useita perusteita, mutta ennen minkään vaihtoehdon käyttöönottoa tarvitaan vielä lisätutkimuksia erityisesti niiden integroitavuudesta kohdeyrityksen muihin tietojärjestelmiin.

ABSTRACT

TEEA HUHTAHARJU: Options for Customer Relationship Management Solutions in a Service Industry Company

Tampere University of Technology

Master of Science Thesis, 83 pages, 6 Appendix pages

April 2016

Master's Degree Programme in Information and Knowledge Management

Major: Knowledge Management

Examiner: Professor Samuli Pekkola

Keywords: Customer relationship management, CRM systems, customer knowledge

This study focuses on the improvement of customer relationship management processes. In today's business world, where competition and customer demands increase constantly, customer relationship management initiatives may be the key to competitive advantage. This study aims at examining how customer relationship management can be supported by implementing appropriate information technology solutions. The objective was to understand the current state of customer relationship management and processes related to it in the case organization, and thus to find the most suitable CRM solution to support them.

This study consists of a literature review and an empirical part accomplished by a case study. The theory based on the literature review examines customer data and knowledge, customer relationship management in organizations and different CRM solutions. The central framework in the theory is a cross-sectional model of five processes. The material in the empirical part was gathered by interviewing employees in the case organization. The material was analyzed using content analyses.

As a result, an understanding of the current state of customer relationship management in the case organization was formed via two perspectives; customer relationship management processes, and information and IT, the latter of which included the main challenges for the organization. These challenges were related to information quality, IT systems integration, the amount of manual labor and the collection of detailed customer information from different customer channels. In addition, differences arose when examining the needs of the personnel working on consumer or B2B divisions.

When combining the theory and the needs arisen in the case organization, three different CRM solutions options to enhance the customer relationship management actions were unraveled. The options were an operative-analytic CRM system for the B2B division, a smaller CRM tool for automating reporting in the B2B division and a more comprehensive CRM system that includes a central data storage. The options were supported by several factors introduced in the study but before implementing any of them further studies are needed, particularly focusing on the integration with other IT systems in the case organization.

ALKUSANAT

Tämä diplomityö tehtiin Tampereen teknillisellä yliopistolla marraskuun 2015 ja huhtikuun 2016 välillä. Tein tutkimusta työni ohessa, joten ajoittain vapaa-aika oli tiukilla ja usko työn valmistumiseen heikoilla. Lopulta työ muovautui lopulliseen muotoonsa yllättävän helposti ja aikataulussa. Diplomityöprosessi olikin monin tavoin erittäin opettavainen, ja tutkimuksen aikana sain paljon lisää ymmärrystä ja osaamista myös omaan työhöni liittyen.

Diplomityön ohjaajana toimi professori Samuli Pekkola, jota haluan kiittää arvokkaista neuvoista sekä tutkimuksen alkumetreillä että sen viimeistelyn suhteen. Nämä neuvot auttoivat pitämään tutkimuksen kasassa ja ohjasivat sitä oikeaan suuntaan kriittisillä hetkillä.

Kohdeyrityksen puolelta haluan kiittää erityisesti kaikkia niitä, jotka auttoivat tutkimuksen aiheen rajaamisessa sekä niitä, jotka antoivat asiantuntevan panoksensa tutkimukselle ja aikaansa kiireisistä aikatauluista huolimatta. Ilman heidän osallistumistaan tutkimuksen lopputulokseen ei olisi päästy.

Lopuksi haluan kiittää perhettä ja ystäviäni, jotka ovat olleet tukenani koko opintojeni ajan. Kiitos tuesta, kannustuksesta ja neuvoista sekä ymmärryksestä kaikkina näinä vuosina, kun olen tehnyt koulutöitä milloin missäkin tilanteessa.

Lahdessa, 30.4.2016

Teea Huhtaharju

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta, tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	2
1.2	Tutkimuksen rajaukset	4
1.3	Tutkimusmetodologia.....	5
1.3.1	Tieteenfilosofia, tieteenkäsitys ja tutkimusote.....	5
1.3.2	Tutkimusstrategia.....	8
1.3.3	Tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät	9
1.3.4	Metodologian yhteenveto.....	11
1.4	Tutkimuksen rakenne	12
2.	ASIAKKUUDENHALLINTA YRITYSTEN LIKETOIMINNASSA	14
2.1	Asiakastieto	14
2.2	Asiakkuudenhallinta.....	19
2.3	Asiakkuudenhallinta yritystä poikkileikkaavana toimintona	21
2.4	CRM-ratkaisut.....	28
2.4.1	CRM-järjestelmien luokittelu	29
2.4.2	CRM-tuotekenttä.....	33
3.	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	36
3.1	Kohdeyritys	37
3.2	Tutkimusmenetelmät.....	38
3.3	Aineiston keruu	40
3.4	Aineiston käsittely.....	44
4.	TULOKSET	47
4.1	Asiakkuudenhallinnan nykytila.....	47
4.1.1	Yrityksen sisäiset prosessit	47
4.1.2	Asiakasprosessit	49
4.1.3	Käytettävissä oleva tieto	53
4.1.4	Tietotekniset ratkaisut	56
4.2	Asiakkuudenhallinnan kehittäminen	58
4.3	Tulosten yhteenveto	61
5.	PÄÄTELMÄT	66
5.1	Ehdotukset asiakkuudenhallinnan ratkaisuihin kohdeyrityksessä	67
5.2	Tutkimuksen yhteenveto	70
5.3	Tutkimuksen toteutusten ja tulosten arviointi	73
5.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	76
	LÄHTEET	78

LIITE A: TEEMAHAASTattelun kysymysrunko

LIITE B: AINEISTON PELKISTÄMINEN JA ERI LUOKKATASOT

KUVALUETTELO

<i>Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys (mukaillen Saunders et al. 2009).</i>	5
<i>Kuva 2. Hermeneuttinen kehä (mukaillen Syrjälä et al. 1994, Anttila 1998 mukaan).</i>	7
<i>Kuva 3. Liiketaloustieteen tutkimusotteet (mukaillen Olkkonen 1994, Kasanen et al. 1991 mukaan).</i>	8
<i>Kuva 4. Tutkimuksen rakenne.</i>	13
<i>Kuva 5. Tiedon hierarkkiset tasot (mukaillen Sydänmaanlakka 2007, s. 188).</i>	15
<i>Kuva 6. Asiakastiedon luonteen, tietolähteiden ja analyysin suhde (mukaillen Arantola 2006, s. 72).</i>	17
<i>Kuva 7. Asiakkuudenhallinnan määritelmien jatkumo (mukaillen Payne 2006).</i>	20
<i>Kuva 8. Asiakkuudenhallinta koko yritystä läpileikkaavana toimintona (mukaillen Payne 2006, s. 30).</i>	23
<i>Kuva 9. Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät (mukaillen Löytänä & Korkiakoski 2014, s. 167).</i>	25
<i>Kuva 10. CRM-järjestelmien luokittelu käyttötarkoituksen perusteella (mukaillen Oksanen 2010, s. 24).</i>	30
<i>Kuva 11. Tutkimuksen toteutus.</i>	36
<i>Kuva 12. Kohdeyrityksen organisaatorakenne.</i>	37
<i>Kuva 13. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2002, s. 111).</i>	45
<i>Kuva 14. Kohdeyrityksen nykytila asiakkuudenhallinnan yritystä poikkileikkaavissa prosesseissa.</i>	61
<i>Kuva 15. CRM-järjestelmän keskeiset vaatimukset kohdeyrityksessä.</i>	64
<i>Kuva 16. Tutkimuksen myötä alakysymyksiin löydetty vastaukset.</i>	71

TAULUKKOLUETTELO

<i>Taulukko 1. Tutkimuksen metodologiset valinnat.</i>	<i>12</i>
<i>Taulukko 2. Haastattelujen jakautuminen osastoittain.</i>	<i>41</i>
<i>Taulukko 3. Haastateltavien taustat.</i>	<i>42</i>
<i>Taulukko 4. Kehitystarpeet kohdeyrityksen asiakkuudenhallinnassa.</i>	<i>59</i>

TUTKIMUKSEN KESKEISET TERMIT

Asiakastieto	Tiettyyn asiakkaaseen yhdistettävää tietoa, jota yritykset keräävät, tallentavat ja hyödyntävät liiketoiminnassaan (engl. customer data, customer information) (Karjoth et al. 2003). Tiedon tasoista asiakastiedolla viitataan yleensä informaatioon (Oksanen 2010).
Asiakkuudenhallinta	Asiakaskeskeinen ajattelutapa (engl. customer relationship management, CRM), joka koostuu strategioista, prosesseista ja niitä tukevista tietojärjestelmistä, joilla yritys pystyy rakentamaan paremmat suhteet asiakkaisiinsa ja siten kasvattamaan yrityksen tuottavuutta (Payne 2006, s. 1-2; Anderson & Narus 2004).
B2B	Liiketoiminta, joka tapahtuu kahden yrityksen välillä (Oksanen 2010, s. 23).
CRM-järjestelmä	Tietotekninen ratkaisu, joka tukee asiakkuudenhallinnan prosessien onnistumista (Zablah et al. 2004). CRM-järjestelmät voidaan luokitella niiden käyttötarkoituksen perusteella operatiiviseen, analyyttiseen, strategiseen ja kumppanuus-CRM:ään (Oksanen 2010).
Harkinnanvarainen näyte	Tutkimuskohteiden valinta tutkijan oman harkinnan mukaan hänen parhaaksi katsomallaan tavalla. Tällöin ei käytetä satunnaismenetelmiä. (Tilastokeskus.)
Tapaustutkimus	Yksittäiseen tai muutamaan tapaukseen keskittyvä, usein prosesseihin kohdistuva ja useita aineistonkeruumetodeja yhdistelevä tutkimus, jonka tavoitteena on tyypillisesti ilmiöiden kuvailu niiden luonnollisessa ympäristössä (Hirsjärvi et al. 2007; Soininen 1995).
Teemahaastattelu	Haastattelumuoto, jossa haastattelun aihepiirit ovat ennalta määritettyjä, mutta kysymysten muoto, järjestys ja käsittelyaste määräytyvät haastattelun (Hirsjärvi et al. 2007).
Tietovarasto	Tietotekninen ratkaisu, jonne tallentuu yrityksen liiketoiminnassa kerääntyvää ja tarvittavaa tietoa, kuten asiakastietoa (Payne 2006). Tietovarasto on yleensä integroitu yrityksen tietojärjestelmiin tiedon tehokkaammaksi hyödyntämiseksi (Wagner & Zubey 2007).

1. JOHDANTO

Yritysten välinen kilpailu kasvaa ja kiihtyy koko ajan, kun teknologiset innovaatiot helpottavat markkinoille pääsyä, tuoteinnovaatioista tulee yhä nopeammin arkipäiväisiä ja useilla markkinoilla on ylitarjontaa (Grönroos 2009, s. 50; Payne 2006). Samalla asiakkaiden odotukset ja vaatimukset ovat jatkuvassa muutoksessa; hintatietoisuus on lisääntynyt ja asiakasuskollisuus heikentynyt (Kostojohn et al. 2011; Arantola 2006). Kilpailijoista erottautumiseksi monissa valmistavan teollisuuden yrityksissä onkin alettu panostaa palveluiden kehittämiseen, ja samoin koko palvelusektori on kasvussa. Tämä johtuu osittain siitä, että erikoistuneella palvelulla nähdään saavutettavan vahvempaa kilpailuetua kuin hinnalla tai tuoteominaisuuksilla erottautumisella. (Wagner & Zubey 2007, s. 3.) Payne (2006, s. 5) toteaaakin, että palvelua on hankalampi kopioida kuin fyysistä tuotetta, sillä onnistunut palvelu vaatii vuorovaikutusta asiakkaan kanssa.

Jotta palveluilla pystytään erottautumaan kilpailijoista, täytyy kerätä ja hyödyntää tietoa asiakkaiden odotuksista, mieltymyksistä ja käyttäytymisestä (Payne 2006). Enää ei myöskään riitä se, että tunnetaan tiettyjen asiakasmassojen tarpeita vaan tavoitteena on yksilöllisempi asiakasymmärrys (Lehtinen 2004, s. 16; Goodhue et al. 2002; Rygielski et al. 2002). Tähän vastaamiseksi monissa yrityksissä hyödynnetään asiakkuudenhallintaa. Asiakkuudenhallinta on laaja käsite, jonka voidaan nähdä sisältävän toimintoja yksittäisistä tietoteknisistä ratkaisuista koko yrityksen taustalla vaikuttavaan filosofiaan (Oksanen 2010, Payne 2006). Muun muassa Zablah et al. (2004) ja Goodhue et al. (2002) korostavatkin, että asiakkuudenhallinnan laajalla ja pirstaloituneella kentällä sen tarkka määritelmä riippuu täysin määrittäjästä. Yhä enemmän on kuitenkin noussut esiin keskeinen ajatus siitä, että asiakkuudenhallinta on strateginen toiminta, joka vaikuttaa yrityksissä poikittaisesti eri osastojen toiminnan kautta. Tällöin asiakkuudenhallinta määritellään suhteessa sekä yrityksen strategiaan että tietoteknisiin ratkaisuihin. (Richard et al. 2007; Payne 2006.)

Asiakkuudenhallintaan liittyen on tehty valtavasti tutkimuksia, mutta juuri käsitteen hajanaisuuden vuoksi aiheeseen liittyvä kirjallisuus on melko epä johdonmukaista ja rikkonaista ja yhteinen teoriapohja puuttuu (ks. esim. Richard et al. 2007; Payne 2006; Zablah et al. 2004). Asiakkuudenhallintaan liittyvät tutkimukset ovat myös painottuneet vahvasti tarkastelemaan pelkästään joko yritysten markkinointia tai tietoteknisiä näkökulmia kuten, miksi CRM-järjestelmähankkeet ovat epäonnistuneet, mitkä tekijät ovat keskeisiä CRM-järjestelmien onnistuneessa käyttöönotossa ja mitä hyötyä järjestelmistä on (Law et al. 2013; Shannahan et al. 2010; Zablah et al. 2004). Vasta myöhemmin on alettu kiinnittää enemmän huomiota laajemmin asiakkuudenhallinnan

prosesseihin sekä niiden ja yritysten muiden strategisten tavoitteiden vaikutukseen tietojärjestelmäaloitteiden onnistumisessa tai epäonnistumisessa (Fletcher 2001).

Toisaalta tieteellisessä keskustelussa on noussut esiin myös vahvaa keskustelua siitä, että CRM-järjestelmien tuomia todellisia hyötyjä yrityksille ei olla pystytty määrittämään riittävästi, ja CRM-järjestelmähankkeiden epäonnistumisten määrän valossa tulisi miettiä, onko järjestelmistä ylipäätään enemmän haittaa kuin hyötyä (Ku 2010; Richard et al. 2007). Vastauksena tähän useissa tutkimuksissa on painotettu muun muassa sitä, että onnistuneilla CRM-järjestelmäratkaisulla voidaan tehostaa yrityksen asiakkuudenhallintaan liittyviä strategisia toimia ja prosesseja, ja kasvattaa yrityksen arvoa (Bolton & Tarasi 2015; Boulding et al. 2005; Zablah et al. 2004). Onnistunut CRM-järjestelmä kuitenkin vaatii pohjalle näkemystä yrityksen toiminnasta ja tavoitteista sekä ymmärryksen siitä, että tietojärjestelmän pitää tukea muita asiakkuudenhallinnan prosesseja eikä päinvastoin (Payne 2006).

Näkemystä CRM-järjestelmien toimimisesta asiakkuudenhallintaa tehostavana tekijänä on hyödynnetty lähtökohtana myös tässä tutkimuksessa. Shannahan et al. (2010) mukaan asiakkuudenhallintaan liittyvät toimet ovat vahvasti yrityskohtaisia ja siksi aiheesta tehtyjen aiempien tutkimusten löytämät ratkaisut eivät ole sellaisenaan siirrettävissä yrityksestä toiseen. Jos halutaan ymmärtää tietyn yrityksen asiakkuudenhallinnan tarpeita ja löytää juuri niitä vastaava ratkaisu, tulee tarkastella erikseen juuri tämän yrityksen tilannetta. Tämän tutkimuksen puitteissa kartoitetaan erään palvelualalla toimivan yrityksen nykyisiä asiakkuudenhallintaan liittyviä toimintoja ja asiakkuudenhallinnan sitoutumista yritykseen kokonaisuudessaan sekä niiden haasteita, minkä pohjalta pyritään löytämään juuri kyseisen yrityksen toimintaan sopiva ja sitä tehostava CRM-ratkaisu.

1.1 Tutkimuksen tausta, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen kohteena on suomalainen palvelualan yritys (jatkossa kohdeyritys). Kohdeyrityksellä ei ole tällä hetkellä käytössä selkeää CRM-järjestelmää, vaan tietoa siirretään myyntijärjestelmästä ulkopuolisiin tilannetta varten muokattuihin sovelluksiin, joilla saadaan esitettyä tai analysoitua tieto halutulla tavalla. Tällä menetelmällä tiedonsiirto vaatii säännöllisiä siirtoajoja järjestelmien välillä, jolloin kohdeyrityksessä ei pystytä reagoimaan asiakastilanteisiin tai asiakkaiden tarpeisiin reaaliaikaisesti. Nykyajan yritysmaailmassa ollaan kuitenkin siirtymässä yhä enemmän massamarkkinoinnista ja asiakkaiden segmentoinnista kohti asiakaskeskeistä kulttuuria ja yksilöityä markkinointia, joissa asiakkaita kohdellaan yksilöllisesti ja asiakkaan toiveita vastaavalla tavalla (Xu & Walton 2005). Tällöin olisi erittäin tärkeää, että yrityksellä on oikea-aikaisesti käytössään ajan tasalla olevaa asiakastietoa.

Eri yrityksissä on käytössä erilaisia lähestymistapoja asiakkaiden ymmärtämiseksi ja tämän tutkimuksen tavoitteena onkin tarkastella asiakkuudenhallintaan liittyviä

prosesseja ja niitä tukevia CRM-järjestelmiä, joista kohdeyritykselle olisi tarkoitus löytää toimivin kokonaisuus niin, että yritys pystyy palvelemaan asiakkaitaan parhaalla mahdollisella tavalla. Tarkemmin tarkoituksena on ymmärtää yrityksessä tällä hetkellä käytössä olevia menetelmiä asiakkuudenhallintaan ja niiden haasteita, sekä löytää ratkaisuja, joilla haasteet saadaan ylitettyä. Usein yritykset eivät ymmärrä, mitä todellisuudessa tarvitsevat ennen kuin ovat investoineet kalliisiin IT-järjestelmiin, ja siksi tämän tutkimuksen puitteissa pyritään ymmärtämään yrityksen asiakkuudenhallinnan nykytilaa ja tarpeita mahdollisimman perusteellisesti, jotta suurilta virheratkaisuilta tietojärjestelmien suhteen voitaisiin välttyä. Tutkimuksen tuloksena on siis tarkoitus löytää kohdeyrityksen liiketoiminnan ja tarpeiden kannalta tehokkain asiakkuudenhallinnan tietotekninen ratkaisu.

Tavoitteiden saavuttamiseksi tulisi ensiksi ymmärtää kohdeyrityksen asiakastiedon tarpeita ja nykyisiä käsittelytapoja sekä asiakkuudenhallinnan tilaa ylipäätään. Tämän jälkeen voidaan alkaa tarkastella, löytyisikö nykyisille menetelmille kohdeyrityksen liiketoiminnan kannalta tehokkaampia vaihtoehtoja.

Tutkimuksen päätutkimuskysymykseksi määriteltiin tämän perusteella:

- Millaisilla tietoteknisillä ratkaisuilla asiakkuudenhallinnan prosesseja voidaan parhaiten tehostaa?

Pääkysymys jaettiin vielä sitä tukeviin alakysymyksiin seuraavasti:

- Mitä on asiakkuudenhallinta ja miten CRM-järjestelmät liittyvät siihen?
- Millaisia tietoteknisiä ratkaisuja asiakkuudenhallintaan löytyy?
- Miten asiakkuudenhallinta näkyy kohdeyrityksessä?
- Millaista asiakastietoa kohdeyrityksellä on käytettävissään ja mistä sitä kerätään?

Tutkimuksen edetessä pyritään ensin vastaamaan alakysymyksiin, joiden kautta on tarkoitus löytää vastaus tutkimuksen pääkysymykseen. Jokainen alakysymys on tärkeä, sillä ne tuovat vastauksia eri näkökulmiin, jotka yhdessä muodostavat kattavan vastauksen tutkimuksen pääkysymykseen.

Ensimmäisen alakysymyksen avulla pyritään ymmärtämään teoriapohjaa asiakkuudenhallintaan ja siihen, millainen rooli tietotekniikalla on siinä. Seuraavalla kysymyksellä pyritään ymmärtämään vielä tarkemmin erilaisia CRM-ratkaisuja ja niiden ominaisuuksia. Näihin kysymyksiin vastaamisella on tavoitteena luoda tutkimuksen teoreettinen pohja. Kolmannella alakysymyksellä kartoitetaan tarkemmin kohdeyrityksen asiakkuudenhallinnan prosesseja ja sitä, miten asiakkuuskeskeinen ajattelu toimii yrityksessä. Tällä tavoin tarkoituksena on ymmärtää sitä pohjaa, jolle asiakkuudenhallinnan tietotekniset ratkaisut perustuvat. Viimeisen kysymyksen tarkoituksena on auttaa ymmärtämään kohdeyrityksen asiakastiedon piirteitä ja lähteitä.

Asiakastieto on keskeisessä roolissa asiakkuudenhallinnassa ja erityisesti asiakkuudenhallinnan tietoteknisessä näkökulmassa, jolloin sen ominaisuuksia on tärkeä ymmärtää, jotta voidaan tarkastella tarvittavaa tietotekniikkaa tarkemmin.

1.2 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimus rajataan koskemaan vain kohdeyrityksen asiakkuudenhallintaa. Tutkimuksen puitteissa ei siis perehdytä tarkemmin asiakkuudenhallintaan esimerkiksi muissa saman alan yrityksissä tai kohdeyrityksessä ilmeneviin mahdollisiin muihin tietoteknisiin tai toiminnallisiin haasteisiin, jos ne eivät suoraan vaikuta asiakkuudenhallinnan prosessiin. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutetaan yrityksen pääkonttorin henkilöstön keskuudessa, sillä tutkimuksen aikataulupuitteissa täytyy rajautua tarkastelemaan vain henkilöitä, jotka ovat säännöllisimmin tekemisissä asiakkuudenhallinnan osien kanssa.

Pääpainona tutkimuksessa on löytää toimiva asiakkuudenhallinnan ratkaisu kohdeyritykselle asiakkuudenhallinnan prosessien puitteissa. Tarkoituksena ei siis ole perehtyä erilaisten tietoteknisten ratkaisujen järjestelmäarkkitehtuureihin tai eri järjestelmien rajapintoihin ja yhdistettävyyteen toistensa kanssa. Erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja tullaan siis tarkastelemaan vain niiden toiminnallisuuksien kannalta. Tällöin tarkastelu rajataan erilaisten ratkaisujen kohdalla vain yleistasolle ja tarkka toimittaja- ja tuotekohtainen perehtyminen jätetään tutkimuksen ulkopuolelle. Lisäksi tarkastelun ulkopuolelle rajataan esimerkiksi tietosuoja-asiat, jotka liittyvät läheisesti yksittäisten ratkaisujen rakenteisiin.

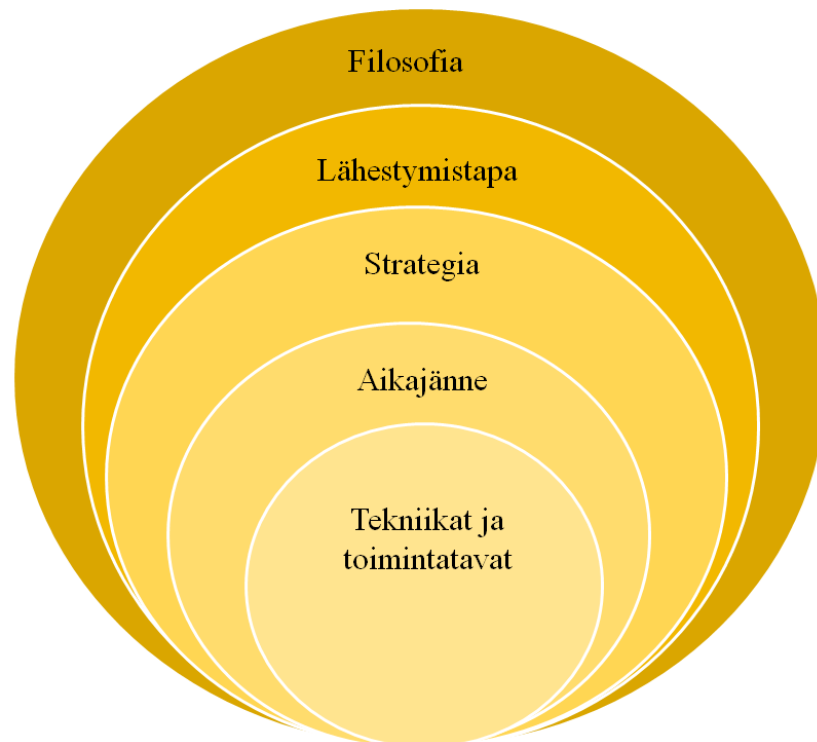
Asiakastietoa tarkasteltaessa keskitytään tämän tutkimuksen myötä pääasiassa näkyvään tietoon. Hiljaiseen tietoon liittyvät erityispiirteet ja sen jakaminen jätetään tutkimuksen ulkopuolelle. Tämä rajausta tehdään, jotta tutkimus pysyy opinnäytetyöksi riittävän tiiviinä kokonaisuutena. Hiljaisen tiedon hyödyntäminen mahdollisen CRM-järjestelmän kautta jää jatkotutkimusten aiheeksi.

Asiakkuudenhallintaa tarkastellaan tutkimuksessa yrityksen näkökulmasta. Tällöin ei keskitytä esimerkiksi siihen, kuinka asiakkuudenhallinta näkyy asiakkaille tai kuinka asiakkaat sen kokevat. Samoin tutkimuksen ulkopuolelle jätetään kuluttajien yksityisyydensuojaa koskevat kysymykset.

Tutkimuksesta rajataan pois myös tutkimuksen myötä löydettyjen ratkaisujen käyttöönotto ja testaus. Tutkimuksessa keskitytään siis vain perusteltujen ratkaisuvaihtoehtojen löytämiseen ja esittämiseen, jolloin niiden testaus jätetään toteutettavaksi mahdollisiin jatkotutkimuksiin tai kohdeyritykselle, mikäli se haluaa implementoida esitettyjä ratkaisuja.

1.3 Tutkimusmetodologia

Saunders et al. (2009, s. 3) mukaan metodologia viittaa taustateorioihin, joiden perusteella koko tutkimus toteutetaan. Kuvassa 1 on esitetty tämän tutkimuksen taustateorioiden ja –filosofioiden muodostama viitekehys. Kerroksittainen ”sipulimalli” auttaa hahmottamaan, kuinka tutkimuksessa käytettävät konkreettiset toimintatavat ja tekniikat määrittyvät laajemmin tutkijan oman ymmärryksen ja päätösten myötä syntyvistä filosofisista ja strategisista valinnoista (Saunders & Tosey 2012). Viitekehysten mukaisessa järjestyksessä luodaan tarkempi katsaus tämän tutkimuksen metodologioihin aloittaen tutkimuksen perustasta tieteenfilosofiasta edeten kohti yksityiskohtaisimpia tekniikoita ja toimintatapoja.



Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys (mukaillen Saunders et al. 2009).

1.3.1 Tieteenfilosofia, tieteenkäsitys ja tutkimusote

Nykyajan tieteenfilosofinen keskustelu osoittaa, että filosofiset kysymykset ovat jatkuvasti esillä kaikissa tieteissä epistemologian, ontologian ja etiikan muodoissa. (Aaltola 2010.) Vaikka tutkija itse ei huomaisikaan, tehdään tutkimuksen jokaisessa vaiheessa lukuisia oletuksia, jotka liittyvät tiedon luonteeseen ja alkuperään (epistemologia), tutkittavan ilmiön todellisuuteen ja suhteeseen muihin ilmiöihin (ontologia) sekä käsitykseen oikeasta ja väärästä, hyvästä ja pahasta (etiikka), ja näin heijastetaan oletusten ilmentymien myötä tutkimuksen taustalla vaikuttavaa filosofiaa (Saunders et al. 2009; Hirsjärvi et al. 2007). Kokonaisuudessaan tieteenfilosofian voidaankin siis nähdä kattavan tutkimuksen taustaolettamukset siitä, millainen maailma

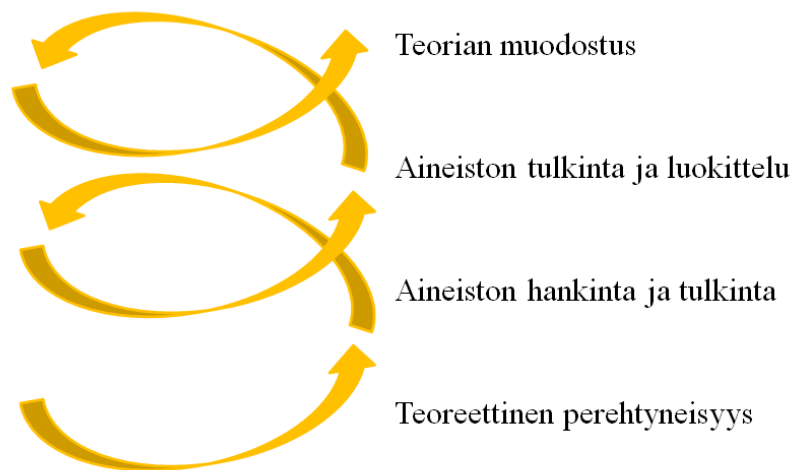
on, ja vaikuttavan näin perustavanlaatuisesti tutkimuksen kulkuun (Saunders et al. 2009, s. 108).

Tieteenfilosofisia suuntauksia on useita ja ne jaotellaan eri aikoina kirjoitetuissa lähteissä hieman erilaisiin kokonaisuuksiin (ks. esim. Lähdesmäki et al.; Saunders et al. 2009; Soininen 1995). Yleisesti tieteenfilosofiat pohjautuvat edellä kuvattuihin ontologiaan ja epistemologiaan, ja yleiset näkökulmien ääripäät ovat positivismi ja fenomenologia, pragmatismi tai hermeneutiikka (Saunders et al. 2009, s. 106; Hirsjärvi et al. 1998, s. 123; Soininen 1995, s. 30). Positivismi nähdään yleensä vahvana taustavaikuttajana kvantitatiivisissa tutkimuksissa, joissa korostetaan mahdollisimman objektiivista havainnointia, ennustamista esimerkiksi määrällisillä mittauksilla sekä yleistyksiä lainalaisuuksien pohjalta, kun taas toisen ääripään fenomenologia, pragmatismi ja hermeneutiikka liittyvät vahvasti kvalitatiivisiin tutkimuksiin, joissa tulkinnalla ja ymmärtämisellä on keskeinen rooli (Lähdesmäki et al.; Saunders & Tosey 2012; Soininen 1995). Tässä tutkimuksessa filosofian määrittelyn lähtökohtana on käytetty Saunders et al. (2009, s. 106) jaottelemaa neljää pääsuuntausta: positivismia, realismia, pragmatismia ja interpretivismiä, joista tutkimuksen filosofiseksi lähtökohdaksi valikoitui fenomenologiaan pohjautuva interpretivismi. Interpretivismissa painottuu tulkintojen tekeminen tiedon tuottamisessa ja se korostaa tutkijan tekemiä subjektiivisia näkemyksiä ihmisten toiminnoista ja uskomuksista ja ylipäättään ihmisiä tutkimuksen kohteena asioiden sijaan (Saunders & Tosey 2012; Williams 1999; Lähdesmäki et al.). Interpretivismiin pohjautuvissa tutkimuksissa aineisto on pääsääntöisesti laadullista (Saunders & Tosey 2012). Interpretivismi onkin luonnollinen filosofinen suuntaus tälle ihmisten toimintaan keskittyvälle laadulliselle tutkimukselle.

Eri aikojen käsitysten, filosofioiden ja tieteenalojen tavoitteiden pohjalta on syntynyt erilaisia tieteenkäsityksiä, joista Olkkonen (1994, s. 26) näkee keskeisimmiksi positivismin ja hermeneutiikan. Hermeneutiikka voidaan siis tieteenfilosofianäkökulman lisäksi nähdä tieteenkäsityksenä ja sovittaa Saunders et al. (2009) määrittämään filosofiseen kenttään ymmärtämällä sen pohjautuminen interpretivismiin; hermeneutiikassa interpretivismille ominainen tulkinnallisuus on viety vielä pidemmälle käsittämällä tieto jatkuvana tulkintojen prosessina (Lähdesmäki et al.; Saunders et al. 2009; Olkkonen 1994). Hermeneutiikka toimiikin tämän tutkimuksen tieteenkäsityksenä. Sitä voidaan kuvata tieteenkäsitykseksi, joka korostaa tulkinnan merkitystä ja ilmiöiden tarkastelua suhteessa sekä toisiin samanaikaisiin ilmiöihin että niiden kehittymiseen (Lähdesmäki et al.). Tutkijan tulisikin tiedostaa omat arvonsa ja se, miten aikaisemmat tutkijat ovat tutkimuksen kohdetta tulkinneet, mitä kautta tutkija ilmentää tutkittavan ilmiön oman kulttuurinsa ja aikansa kielelle (Routio 1995).

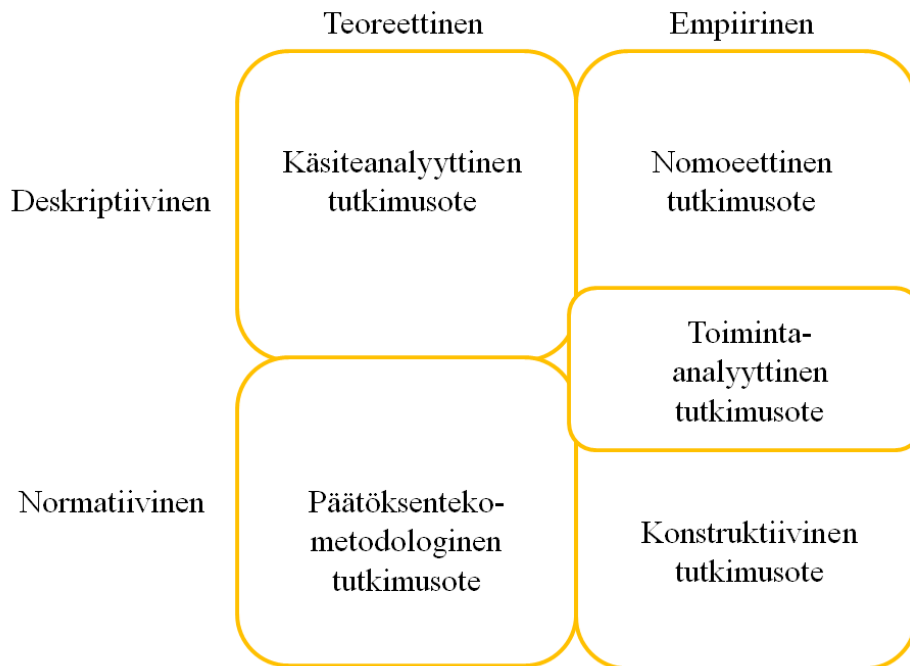
Hermeneuttisen tutkimuksen päämäärä on selkeä: ymmärtää tutkimuksen kohdetta syvemmin (Routio 1995). Tähän päästään vähitellen ns. hermeneuttisen kehän kautta (Kuva 2). Tutkimuksen alussa tutkijalla on aiheesta jonkinlainen esikäsitys, jota pyritään syventämään käyttämällä erilaisia näkökulmia (Vilkkä 2015, s. 179; Routio

1995). Tällöin kohteen ymmärtäminen ensiksikin laajenee ja toisaalta tutkija palaa aiempiin käsityksiin syventäen käsitystään niistä oivaltamisen ja ymmärtämisen kautta (Anttila 1998; Routio 1995). Tämän menetelmän kautta tutkija tietoisesti irtautuu pikkuhiljaa niistä piirteistä ja käsityksistä, jotka koskevat häntä itseään eikä tutkimuksen kohdetta (Vilkkä 2015, s. 179). Tutkijan ennakkokäsitykset aiheesta eivät aina ole tiedostettuja, mutta aina tehty havainto jäsentyy jonkin olemassa olevan näkökulman osaksi ja saattaa siten vahvastikin ohjata tutkimuksen suuntaa (Alanen 2014). Onkin todettu, että hermeneuttisella kehällä kuvataan tutkijan ymmärtämisen tapaa (Vilkkä 2015, s. 179). Hermeneuttinen kehä ei ole sulkeutuva vaan tarkoituksena on näkökulmien vaihtelulla edetä koko ajan syvemmälle tutkimuksen kohteen ymmärtämisessä (Anttila 1998). Tutkimuksessa kohteen ymmärtämistä saadaan syvennettyä esimerkiksi sekä teoreettisen perehtyneisyyden että empiirisen aineiston hankinnan, tulkinnan ja luokittelun vuorovaikutuksen kautta.



Kuva 2. Hermeneuttinen kehä (mukaillen Syrjälä et al. 1994, Anttila 1998 mukaan).

Tutkimusotteella tarkoitetaan tieteen yleisiä sääntöjä esimerkiksi siitä, mitä tulee tutkia, millaisilla menetelmillä tietoa hankitaan ja miten tieto organisoidaan, jotta tutkimus olisi hyväksyttävää. Tutkimusotteen synonyyminä voidaan käyttää termiä lähestymistapa. (Soininen 1995, s. 29.) Suomalaisessa liiketaloustieteessä vahvan jalansijan on saanut neliosainen tutkimusotteiden jaottelu, jonka ovat kehittäneet Neilimo & Näsi (1980) ja jonka ovat myöhemmin täydentäneet viisiosaiseksi Kasanen, Lukka & Siitonen (1993). Nämä viisi tutkimusotetta ovat käsiteanalyttinen, nomoeettinen, päätöksentekometodologinen, toiminta-analyttinen ja konstruktiivinen (Kuva 3) (Kihn & Näsi 2011).



Kuva 3. Liiketaloustieteen tutkimusotteet (mukaillen Olkkonen 1994, Kasanen et al. 1991 mukaan).

Tässä tutkimuksessa tutkimusotteena on toiminta-analyttinen ote, joka pohjautuu hermeneuttiseen tieteenkäsitteeseen (Olkkonen 1994). Se nähdään ihmistiedelähtöisenä ja tavoitteena tällöin on tutkittavien ilmiöiden ymmärtäminen ja tulkitseminen (Kihn & Näsi 2011). Olkkosen (1994, s 72-73) mukaan toiminta-analyttiseen tutkimusotteeseen perustuvissa tutkimuksissa on tyypillisesti aiheina yrityksen sisäiseen toimintaan kytkeytyvät kysymykset, jolloin ongelmaan kietoutuvat myös yritykseen liittyvät ihmiset ja heidän tavoitteensa. Aineisto ja sen käsittely on tutkimusotteessa empiiristä perustuen yhteen tai muutamaaan tapaukseen, mutta toiminta-analyttinen ote ei tarkemmin rajaa, millaisia metodeja aineiston keruussa tulisi käyttää (Kihn & Näsi 2011; Olkkonen 1994). Koska tässä tutkimuksessa tarkastellaan juurikin kohdeyrityksen sisäisiä asiakkuudenhallinnan menetelmiä pääosin empirian kautta, toiminta-analyttinen tutkimusote on luonnollinen valinta.

1.3.2 Tutkimusstrategia

Saunders et al. (2009) mukaan tutkimuksen lähestymistavaksi voidaan valita laadullinen, määrällinen tai näitä yhdistelevä tapa. Vielä tarkemmin tutkija voi valita, käyttääkö samassa tutkimuksessa yhtä vai useampaa laadullista ja/tai määrällistä menetelmää aineiston keruuseen ja analysointiin (Saunders & Tosey 2012). Tämä tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena ja siten tutkimuksessa käytetään vahvasti laadullisia menetelmiä.

Tapaustutkimus määritellään usein yksittäiseen tai muutamaaan tapaukseen keskittyväksi, usein prosesseihin kohdistuvaksi ja useita aineistonkeruumetodeja yhdisteleväksi tutkimukseksi, jonka tavoitteena on tyypillisesti ilmiöiden kuvailu (ks. esim. Hirsjärvi et al. 2007, ss. 130-131; Soininen 1995, s. 82). Tyypillistä tapaustutkimuksessa on tapauksen tai ilmiön tarkastelu sen luonnollisessa ympäristössä (Saunders et al. 2009, ss. 145-146). Olennaista on myös, että käsiteltävä aineisto muodostaa jollain tavalla kokonaisuuden (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, s. 185).

Tutkimusstrategiassa keskeistä on myös päättelyketjun muodostuminen. Saunders et al. (2009, s. 124) määrittelevät tutkimuksista löytyvän kaksi päättelyn vaihtoehtoa; deduktiivisen eli teorialähtöisen päättelyn sekä induktiivisen eli aineistolähtöisen päättelyn. Näiden lisäksi on määritelty myös kolmas vaihtoehto, abduktiivinen eli teoriasidonnainen päättely, joka sijaitsee teorialähtöisen ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastossa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka). Tuomi & Sarajärvi (2002) määrittävät, että abduktiivista päättelyä voidaan käyttää silloin, kun havaintojen tekoon liittyy jokin johtoajatus. Tässä tutkimuksessa päättely perustuu juuri abduktioon ja johtoajatukseksi toimii teoriaosuuden myötä syntynyt käsitys erilaisista asiakkuudenhallinnan prosesseista ja ratkaisuvaihtoehdoista. Tällöin aineiston analyysi lähtee empiriasta, mutta se on havaittavasti kytkeytynyt myös teoriaan esimerkiksi siten, että aineistosta esiin nousseiden seikkojen tukena käytetään teoriasta löytyviä vahvistuksia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka; Anttila 1998).

Tutkimuksen kannalta on tärkeää määritellä myös aikajänne, joka voi olla poikkileikkaava tai pitkittäinen (Saunders et al. 2009, s. 155). Tässä tutkimuksessa aikajänne on poikkileikkaava eli tarkoituksena on tutkia tiettyä ilmiötä tiettyinä ajanhetkenä. Tutkimus siis tarkastelee, millainen kohdeyrityksen asiakkuudenhallinnan tila on tutkimuksen toteuttamishetkellä. Pitkittäistä aikajännettä ei siis nähdä oleellisena tutkimuksen kannalta. Poikkileikkaavan aikajänteen valintaa voidaan edelleen perustella myös tutkimuksen tekemisen aikarajoitteilla, jolloin pitkäkestoisten ja toistuvien aineistonkeruiden suorittaminen ei resurssien puitteissa ole mahdollista.

1.3.3 Tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät

Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on eri aineistonkeruumenetelmien yhdistely, jotta päästään mahdollisimman lähelle tutkimuksen kohdetta ja siitä saadaan kattavasti tietoa (Kiviniemi 2010, s. 70). Aineiston keruumenetelmiä on käytettävissä useita erilaisia, joista tyypillisimpiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja kirjallisten lähteiden tutkiminen (Tuomi & Sarajärvi 2002, s. 73). Jokaista menetelmää voi käyttää joko yksinään tai yhdistelemällä niitä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka.) Tämä tutkimus perustuu pääasiassa kahteen aineistonkeruumenetelmään: kirjallisuuskatsaukseen ja kohdeyrityksessä suoritettuihin henkilökunnan haastatteluihin.

Kirjallisuuskatsaus toimii pohjana tutkimuksen teoriaosuudessa. Kirjallisuuskatsauksen nähdään yleensä sisältävän viittauksia tutkimuksen aiheesta aiemmin tehtyihin tutkimuksiin ja laajempiin teorioihin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka). Kirjallisuuskatsauksesta voidaan löytää kolme päätyypittelyä: kuvaileva kirjallisuuskatsaus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja meta-analyysi (Salminen 2011). Tässä tutkimuksessa käytetään kirjallisuuskatsaustyyppinä kuvailevaa kirjallisuuskatsausta ja tarkemmin vielä narratiivista kirjallisuuskatsausta. Salminen (2011) määrittelee kuvailevan kirjallisuuskatsauksen vaihtoehtoisia käytetyimmäksi yleiskatsaukseksi, jossa käytetään laajoja aineistoja ilman tiukkoja sääntöjä. Tällä menetelmällä tutkimuksessa pystytään antamaan laaja kuva tutkimuksen aiheesta tiivistämällä aiempia tutkimuksia ja yhdistämällä epäyhtenäistä tietoa yhdeksi jatkumoksi (Salminen 2011). Koska kirjallisuudesta löytyneet tutkimukset ja aiempi teoria toimivat tutkimuksen empirian taustalla, voidaan kuvaileva kirjallisuuskatsaus nähdä riittäväksi tämän tutkimuksen puitteissa. Laajalla mutta tiivistetyllä aiemman aineiston esittelyllä saadaan riittävästi taustatukea tutkimuksen empiricalle.

Tutkimuksen empiria toteutetaan pääosin haastatteluin. Kaikissa haastattelutavoissa on tutkimuksen mukaan valittu tarkoitus ja siten eri haastattelutavoissa on aina kysymys järjestelmällisestä tiedonkeruusta (Vilkkä 2015). Aineistonkeruumuotona haastattelu mahdollistaa suoran kielellisen vuorovaikutuksen tutkittavan kanssa ja sitä onkin usein kuvattu tarkoituksenmukaiseksi keskusteluksi (Hirsjärvi et al. 2007, s. 199; Soininen 1995, s. 112). Hirsjärvi (2007, s. 200) myös korostaa haastattelun kautta kerätyn aineiston laajempaa tulkintamahdollisuutta ja asioiden syventämistä esimerkiksi kyselyihin verrattuna.

Haastattelut voidaan jaotella eri tavoin (ks. esim. Hirsjärvi et al. 2007; Saunders et al. 2009, s. 320), mutta yleisin tapa on perustaa jaottelu siihen, kuinka kiinteästi haastattelun eteneminen on ennakkoon määriteltä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka). Tällä jaottelulla haastattelut voidaan toteuttaa joko strukturoidusti, teemahaastatteluin tai täysin avoimesti. Tässä tutkimuksessa haastattelutavaksi on valittu teemahaastattelu jolloin on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys muotoutuvat vasta haastattelutilanteessa (Hirsjärvi et al. 2007, s. 203). Usein teemahaastattelu ja puolistrukturoitu haastattelu nähdään synonyymeinä toisilleen, mutta Saaranen-Kauppinen & Puusniekka korostavat, että puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten järjestys tulisi olla kiinteä, vaikka niiden muoto saattaa muuttua (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka; Saunders et al. 2009). Tuomi & Sarajärvi (2002, s. 77) korostavat lisäksi, että teemahaastattelussa on makukysymys, esitetäänkö kaikille haastateltaville samat kysymykset, esitetäänkö ne samassa järjestyksessä ja kuinka tarkasti kysymysten sanamuoto määritellään etukäteen. Samoin joitain teemoja voidaan käydä perusteellisemmin läpi vain osassa haastatteluja (Eskola & Vastamäki 2007).

Teemahaastattelujen analysoinnissa on suhteellisen helppoa käyttää menetelmänä teemoittelua (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka). Siksi teemoittelua hyödynnetään tässäkin tutkimuksessa. Teemahaastatteluun perustuvan aineiston analyysissä voidaan tällöin käyttää alustavina teemoina samoja kuin haastattelujen teemat, mutta tarvittaessa teemoja on helppo myös lähteä tarkentamaan tai paloittelemaan edelleen haastattelussa esiin nousseiden seikkojen perusteella. Teemoittelu voidaan nähdä myös osana sisällönanalyysiä.

Sisällönanalyysiä pidetään perusanalyysimenetelmänä, jota voidaan hyödyntää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa ja se voidaan nähdä joko yksittäisenä menetelmänä tai väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin (Tuomi & Sarajärvi 2002). Tuomi ja Sarajärvi (2002, s. 105) myös korostavat, että sisällönanalyysillä pyritään saamaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Vilkkä (2015) painottaa tähän lisäksi, että koska sisällönanalyysillä pyritään etsimään merkityssuhteita, niitä koskeva tieto ei ole esitettävissä numeerisina tuloksina vaan sisällönanalyysillä saadaan sanallisia tulkintoja. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka lisäävät vielä, että sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien. Sisällönanalyysi on tekstipohjaisen aineiston analyysiä, jossa aineisto pilkotaan ensin osiin, käsitteellistetään ja lopulta kootaan uudestaan uudennlaisiksi kokonaisuuksiksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka; Tuomi & Sarajärvi 2002, s. 105). Sisällönanalyysiä voidaan tehdä joko aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti (Vilkkä 2015), s. 163).

1.3.4 Metodologian yhteenveto

Taulukko 1 tiivistää tutkimuksen metodologiset valinnat.

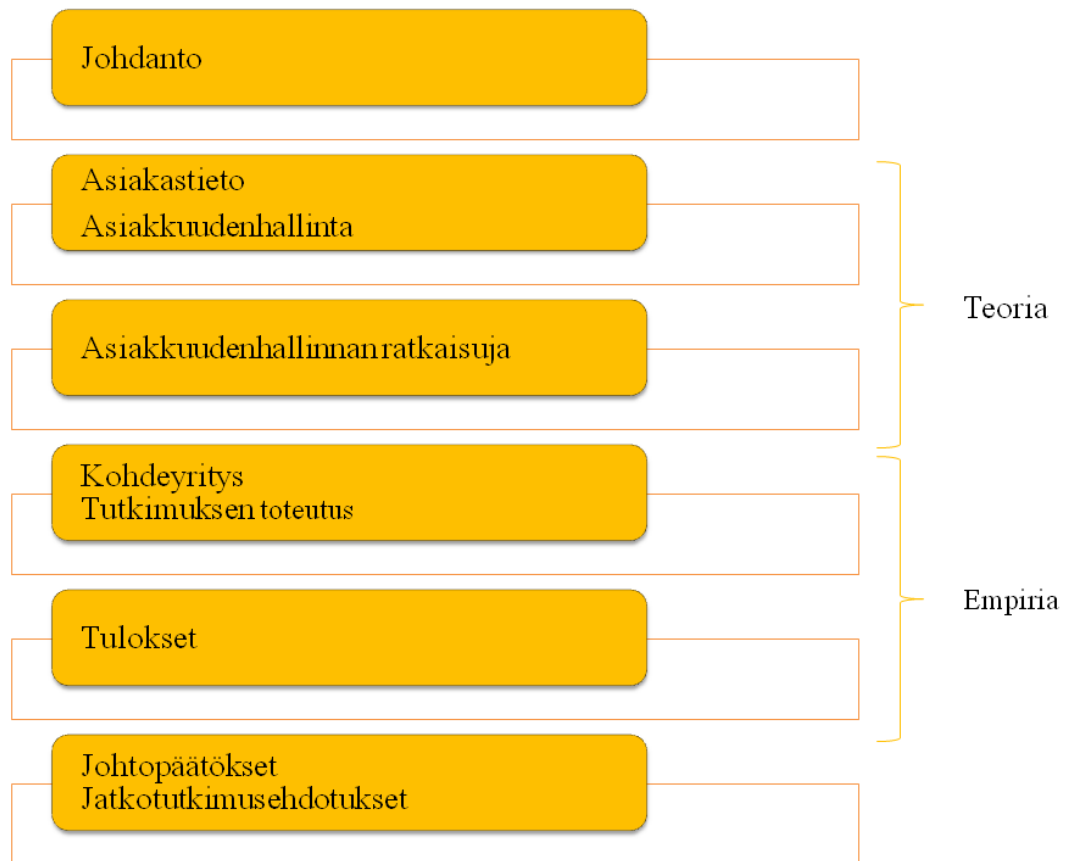
Taulukko 1. Tutkimuksen metodologiset valinnat.

Näkökulma	Tehty valinta	Merkitys tutkimuksessa
Filosofia ja tieteenkäsitys	Interpretivismi ja hermeneutiikka	Tietoa tuotetaan tarkastelemalla ilmiötä suhteessa muihin samanaikaisiin ilmiöihin ja teoriaan.
Tutkimusote	Toiminta-analyyttinen	Pyrkimyksenä ymmärrys ja tulkinta tutkimuksen kohteesta.
Lähestymistapa	Laadullinen, abduktiivinen päättely	Aineiston analyysi lähtee empiriasta mutta on kytkeytynyt myös teoriaan. Aineisto laadullista.
Strategia	Tapaustutkimus	Tutkitaan tilannetta yhdessä yrityksessä.
Aikajänne	Poikkileikkaava	Tutkitaan tilannetta tiettyä ajanhetkenä.
Tekniikat ja toimintatavat	Aineiston keruu: Kirjallisuuskatsaus, haastattelut Analyysi: sisällönanalyysi, teemoittelu	Teoria kirjallisuuskatsauksesta, empiria haastatteluin. Analyysin avulla pyritään löytämään syy-seuraussuhteita ja kriteeristö yrityksen asiakkuuden hallinnalle.

Tutkimus pohjautuu filosofialtaan interpretivismiin ja hermeneutiikkaan, jotka ohjasivat tutkimusotetta toiminta-analyyttiseen suuntaan. Tutkimus toteutetaan laadullisesti tapaustutkimuksena yhdessä yrityksessä, jossa aineiston keruu tapahtuu haastatteluin ja teoriaosuuden kohdalla kirjallisuuskatsauksen kautta. Aineisto analysoidaan sisällönanalyysin ja tarkemmin teemoittelun menetelmillä päättelyn pohjautuessa abduktioon. Tutkimuksen aikajänne on poikkileikkaava.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus jakautuu neljään osaan: johdantoon, teoriaan, empiriaan sekä johtopäätöksiin ja yhteenvetoon. Tutkimuksen rakenne on esitetty tarkemmin Kuvassa 4.



Kuva 4. Tutkimuksen rakenne.

Luvussa kaksi tarkastellaan asiakastietoa ja asiakkuudenhallintaa yrityksissä sekä tutustutaan tarkemmin erilaisiin asiakkuudenhallinnan teknisiin ratkaisuvaihtoehtoihin. Luvussa 3 käydään läpi tutkimuksen toteutus ja luvuissa 4 ja 5 esitellään tutkimuksen myötä saadut tulokset ja johtopäätökset.

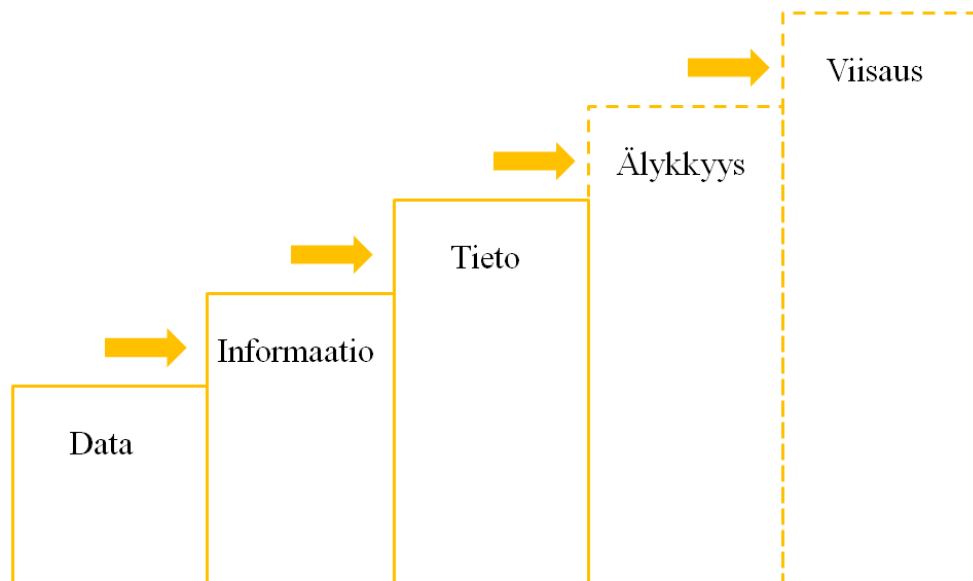
2. ASIAKKUUDENHALLINTA YRITYSTEN LIIKETOIMINNASSA

Asiakas voidaan määritellä eri yrityksissä ja jopa saman yrityksen eri osissa eri tavoin. Myyntiosasto saattaa käsittää asiakkaaksi ne, joiden kanssa pidetään palavereja ja tehdään kauppvoja, asiakaspalvelu käsittää asiakkaiksi ne, jotka ovat yhteydessä asiakaspalveluun, ja logistiikkapuolella asiakkaita ovat ne, joille tuotteita toimitetaan (Oksanen 2010, s. 155). Lisäksi asiakkaat voivat olla joko toisia yrityksiä tai yksityishenkilöitä, ja tietojärjestelmien näkökulmasta myös organisaation työntekijät ja muut sidosryhmät voidaan luokitella asiakkaiksi (Lönngqvist et al. 2010, s. 38; Oksanen 2010, s. 148). Grönroos (2009, s. 63) toteaa, että perinteisesti vaihtokeskeisessä ajattelussa asiakasta on pidetty asiakkaana silloin, kun hän on ollut markkinointi- tai myyntitoimenpiteiden kohteena kun taas suhdenäkökulmasta asiakas on asiakas jatkuvasti, osti hän tiettyä hetkenä tai ei. Yleisesti asiakas määritellään usein esimerkiksi tuotteen tai palvelun vastaanottajaksi tai hyödynsaajaksi riippumatta siitä, minkä osuuden hän maksaa tuotteesta tai palvelusta (Heinonen 1999). Yrityksissä tehdyistä asiakkuuden rajauksista riippuu, millaista tietoa yrityksissä käsitellään, kun puhutaan asiakastiedosta.

2.1 Asiakastieto

Tiedon tarkka määrittely on hankalaa, sillä se käsitetään usein eri tavalla asiayhteydestä tai määrittäjästä riippuen. Klassisesti filosofiassa tiedon määritelmä perustuu yleensä Platonin näkemykseen sen olevan *”hyvin perusteltu tosi uskomus”*. Alavi & Leidner (2001, Zablah et al. 2004 mukaan) mukailevat Platonia määrittelemällä tiedon olevan *”perusteltu uskomus, joka lisää tiedon omaajan kyvykkyyttä tehokkaaseen toimintaan”* kun taas Davenport & Prusak (1998, Sydänmaanlakka 2007 mukaan) näkevät tiedon olevan *”sekoitus jäsenyneyttä kokemuksia, arvoja, informaatiota ja oivalluksia, jotka tarjoavat viitekehysten arvioida uusia kokemuksia ja informaatiota”*.

Tarkasteltaessa tietoa tieteen näkökulmasta hyödynnetään usein tiedon hierarkiaa, johon sisältyy edellä kuvattu Davenport & Prusakin näkemys siitä, että tieto sisältää informaatiota. Tässä jaottelussa tieto jaetaan viiteen osa-alueeseen, dataan, informaatioon, tietoon, älykkyyteen ja viisauteen, joista liiketaloustieteiden alalla keskitytään usein kolmeen ensimmäiseen. Tällöin käsitteeseen tieto voidaan sisällyttää myös ylimmät tasot älykkyys ja viisaus (Kuva 5). (Davenport & Prusak 1998.)



Kuva 5. Tiedon hierarkkiset tasot (mukaillen Sydänmaanlakka 2007, s. 188).

Data määritellään alimmaksi tiedon muodoksi, joka koostuu numeroista, tekstistä ja kuvista tai niiden yhdistelmästä (Sydänmaanlakka 2007). Data sisältää pelkästään irrallista faktaa ilman merkityksiä tai suhteita, ja usein organisaatiokontekstissa se kuvaillaan strukturoiduksi transaktiotiedoksi, joka on järjestelmätöntä ja prosessoimatonta (Rowley 2007; Davenport & Prusak 1998). Useimmiten dataa löytyykin yrityksistä erilaisista tietojärjestelmistä (Davenport & Prusak 1998). Oksanen (2007, s. 154) mukaan asiakkuudenhallinnan järjestelmissä asiakastieto datan muodossa on melko harvinaista, sillä lähes aina asiakastiedolla on jokin konteksti, kuten tietty asiakas. Tällöin asiakastieto on jo jalostettu informaatioksi.

Kun dataan liitetään merkityksiä, siitä muodostuu *informaatiota*. Usein informaatio määritelläänkin juuri datan kautta, kuvaamalla se muotoiluksi dataksi, joka on prosessoinnin ja analysoinnin myötä muokattu merkitykselliseksi kokonaisuuksiksi ja joka on sen vastaanottajalle hyödyllistä (Rowley 2007). Informaatio pitää siis aina sisällään viestin, ja se esiintyy yleensä dokumentin tai visuaalisen tai äänellisen viestin muodossa (Sydänmaanlakka 2007, s. 187; Davenport & Prusak 1998). Informaatiolla on siis lähettäjä ja vastaanottaja (Davenport & Prusak 1998). Yleisimmin tietojärjestelmistä löytyvä asiakastieto on informaatiota, joka on käyttäjälleen käyttökelpoista (Oksanen 2010). Tässä tutkimuksessa termillä asiakastieto viitataankin tiedon tasoista juuri informaatioon.

Tiedon tai tietämyksen käsite on monimutkaisempi ja syvällisempi kuin alempien tasojen informaation ja datan. On esitetty, että informaatio muuttuu tiedoksi, kun

tehdään vertailuja ja johtopäätöksiä, selvitetään yhteyksiä ja keskustellaan (Davenport & Prusak 1998). Tärkeää onkin ymmärtää, että tieto on sitoutunut ihmisiin, sillä sitä syntyy ja käsitellään ihmisten aivoissa ajatusten ja kokemusten kautta (Sydänmaanlakka 2007, s. 189). Tiedon ongelmana on, että se jää usein dokumentoimatta. Tiedon käyttäjä yhdistelee tietoa omaan käyttöönsä tarpeen mukaan ja tieto jää vain hänen käyttöönsä hiljaisena tietona. Tämän vuoksi asiakastieto varsinaisena tietona on harvinaista asiakkuudenhallinnan järjestelmissä. (Oksanen 2010.) Ihmisiin sitoutuneena asiakastietoa löytyy kuitenkin kaikista yrityksistä ja informaatiota syvällisempi tieto on usein se, jota yrityksissä tavoitellaan, jotta asiakkaat pystytään paremmin huomioimaan liiketoiminnassa ja päätöksenteossa. Mithas et al. (2005) mukaan tiedon avulla asiakkaiden palvelemisessa ja asiakkuuksien hallinnassa voidaankin käyttää hyödyksi esimerkiksi muuttuvien palvelukokemuksien tuomaa uutta tietämystä pelkkien pysyvien demografisten kriteerien sijaan.

Ylimmät tiedon tasot, *älykkyys* ja *viisaus*, ovat vielä harvinaisempia asiakastiedon muotoja tietoteknisten ratkaisujen näkökulmasta (Oksanen 2010). Älykkyys voidaan määritellä oikeaksi tiedoksi oikeaan aikaan ja viisaus nähdään usein todella sisäistettynä, sovellettuna ja itse kehitettynä tietona (Sydänmaanlakka 2007, ss. 190-191; Davenport & Prusak 1998). Liiketoimintatiedossa älykkyyttä ja viisautta on tutkittu huomattavasti vähemmän kuin alempia tiedon tasoja, mikä viittaa siihen, että näiden tasojen merkitys käytännössä on yritysliiketoiminnassa vähäistä (Rowley 2007; Sydänmaanlakka 2007).

Asiakastieto voidaan Arantolan (2006) ja Wilden (2011) mukaan määritellä kolmella tavalla. Se voi olla tietoa, jota yritys tarjoaa asiakkaille esimerkiksi internet-sivujen ja itsepalvelusovellusten kautta tai se voi olla tietoa, jota yritys kerää suoraan asiakkailta kyselyillä ja haastatteluilla. Kolmantena näkökulmana pidetään asiakkaista kerättävää tietoa. Tämä tiedon kerääminen tapahtuu yleensä epäsuorasti ilman, että asiakas välttämättä tietää siitä, jolloin tietoa kerätään esimerkiksi transaktioista ja asiakaskohtaamisista. (Arantola 2006, ss. 51-52.) Tiedon kerääminen asiakkailta vaatii yritykseltä aktiivista otetta ja interaktiivisuutta kun taas asiakkaista kerättävää tietoa voidaan kerryttää passiivisesti suoraan tietojärjestelmiin (Wilde 2011, ss. 48-49). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sekä aktiivista että passiivista asiakastietoa, mutta tietojärjestelmänäkökulmissa painopiste on enemmän passiivisessa tiedon keruussa.

Asiakastietoa voidaan syventää tiedon analysoinnilla samalla tavoin kuin muutakin tietoa (Mithas et al. 2005). Arantola (2006, s. 72) toteaa, että asiakastiedon syventyessä myös liiketoiminnallinen vaikutus kasvaa. Mithas et al (2005) tukevat tätä näkemystä korostamalla, että asiakastiedon jalostamiseen liittyvät prosessit tehostavat yritysten asiakastarpeisiin vastaamista. Tiedon syventäminen vaatii yritykseltä sitä enemmän tiedon työstämistä, mitä syvällisemmäksi sitä halutaan ja samalla vaatimukset tietolähteille kasvavat. Kuvassa 6 kuvataan tiedon luonteen, tietolähteiden ja tiedon

työstämistarpeen suhdetta. Tiedon analysointia tarkastellaan enemmän luvussa 2.4 CRM-järjestelmien yhteydessä.

Tiedon analysointitarve kasvaa

	Tiedon luonne	Tiedon lähteet
Asiakkaan perustiedot	Tiedot, jotka pysyvät samana eri asiakkuuksissa (ikä, sukupuoli, asuinalue)	Yleiset, kaikkien saatavilla olevat ulkoiset lähteet (asuinpaikkaluokitukset, väestörekisteri)
Raportoiva eli reaktiivinen käyttäytymispohjainen tieto	Tiedot, jotka kuvaavat käyttäytymistä asiakkuudessa tähän asti (asiakkuuden kesto, tuoteostot, tarjontahistoria)	Yrityksen omat asiakasrekisterit (asiakaspalvelu- ja laskutusjärjestelmät, markkinoinnin seuranta)
Ennustava eli prediktiivinen käyttäytymispohjainen tieto	Tiedot, jotka perustuvat asiakastietojen perusteella tehtyihin tilastollisiin ennusteisiin tulevasta käyttäytymisestä (ostotodennäköisyys, poistumariski)	Yrityksen omat ennustemallit

Kuva 6. Asiakastiedon luonteen, tietolähteiden ja analyysin suhde (mukaillen Arantola 2006, s. 72).

Asiakkaan ja yrityksen välisestä suhteesta jää nykyisin lähes aina asiakkaaseen yhdistettäviä jälkiä yrityksen tietojärjestelmiin. Asiakastietoa kerääntyy yrityksiin useista lähteistä, kuten suoraan yrityksessä asioinnin yhteydessä, yrityksen henkilöstön erilaisiin järjestelmiin syöttämien tietojen myötä, sosiaalisesta mediasta, puhelinpalveluista sekä sähköposteista (Peel 2002, s. 7). Arantolan (2006, s. 24) mukaan suuri tekijä asiakastietojen lisääntymisessä viime vuosina on asiakkaiden ohjaaminen itsepalveluun. Nämä ovat usein polkuja, joista asiakastietoa pystytään keräämään helposti esimerkiksi tunnistamalla asiakas erilaisten kanta-asiakaspalveluiden tai e-kauppojen rekisteröitymis- ja sisäänkirjautumistietojen kautta (Arantola 2006; Rowley 2002). Yrityksen eri järjestelmistä löytyvää asiakastietoa ovat esimerkiksi myyntitiedot (ostohistoria), taloudelliset tiedot (maksuhistoria, luottotiedot), markkinointitiedot (kanta-asiakkuus, kampanjoihin reagointi) ja asiakaspalvelutiedot (Buttle & Maklan 2015, s. 11). Asioimalla uudestaan samassa yrityksessä, asiakas jättää yrityksen järjestelmiin lisää jälkiä, joista vähitellen muodostuu laajempi tietokanta tiettyyn asiakkaaseen yhdistettävää tietoa. Davenport & Klahr (1998) väittävätkin, että asiakastiedolla on piirteitä, jotka tekevät siitä usein hankalamman hallittavan kuin

muusta organisatorisesta tiedosta; asiakastietoa kerääntyy monesta eri lähteestä, monen eri kanavan kautta ja sitä hyödynnetään moneen eri tarkoitukseen.

Yritysmailmassa keskeisimmän asiakastiedon ajatellaan helposti edelleenkin liittyvän lähinnä asiakkaan kontaktitietoihin, mutta ne ovat vain osa kokonaisuutta, johon kuuluvat yleensä myös edellä kuvatut asiakkaan historiatiedot sekä monissa yrityksissä myös segmentointitiedot (Oksanen 2010, s. 148). Asiakastiedon määrä ei kuitenkaan sinällään ole merkityksellistä vaan tärkeämpää on tiedon laatu. Tärkeää on myös kiinnittää huomiota siihen, että yrityksissä kerätään tietoa, joka todella on yritykselle hyödyllistä eikä aikaa ja vaivaa tuhlaata turhan tiedon tallentamiseen. Turha tieto hankaloittaa pääsyä siihen tietoon, josta todella voisi olla hyötyä asiakasprosesseissa. (Davenport et al. 2001.) Laadukkaan tiedon piirteitä ovatkin esimerkiksi oikea-aikaisuus, relevanssi, vähäinen toistuvuus, yhtenäisyys sekä tiedon oikeellisuus (Wagner & Zubey 2007, s. 53).

Laadun lisäksi on tärkeää tunnistaa käytettävissä oleva tieto ja hyödyntää sitä liiketoiminnan kehittämisessä. Davenport et al (2001) painottavatkin erikseen, että yrityksestä löytyvä asiakastieto on hyödyllistä vasta kun se muutetaan merkitykselliseksi toiminnaksi nykyisille tai tuleville asiakkaille. Monissa yrityksissä asiakastietoon liittyvä suuri haaste onkin tietojärjestelmistä tai muualta yrityksestä löytyvän asiakastiedon käyttäminen ensin päätöksenteossa ja operatiivisessa toiminnassa tarvittavana informaationa ja sen muuttaminen todelliseksi tiedoksi, jota hyödyntämällä pystytään tarjoamaan asiakkaille lisäarvoa (Rowley 2002; Mäntyneva 2001). Asiakastiedon systemaattisella keräämisellä ja analysoinnilla organisaation eri osissa päästään enemmän kohti toimivaa asiakkuudenhallinnan prosessia. (Davenport et al. 2001)

Tärkeä asiakastietoon liittyvä näkökulma on myös se, että tallennetun asiakastiedon laatu heikkenee ajan myötä (Mäntyneva 2001, s. 80). Tämä johtuu esimerkiksi siitä, että saman asiakkaan tietoja löytyy yrityksestä useasta järjestelmästä, asiakkaiden tiedoissa tapahtuvat muutokset eivät tallennu kaikkiin tietojärjestelmiin, tietoja syötetään vahingossa väärin tai syntyy turhia kopioita. Erityisesti siiloutuneet tiedot ovat alttiita laadun heikkenemiselle. (Oksanen 2010.) Davenport & Klahr (1998, s. 200) sekä Oksanen (2010, s. 149) korostavatkin, että ideaalitapauksessa asiakkaaseen liittyvät tiedot kerätään yrityksessä yhteen tietovarastoon, josta ne ovat helposti saatavissa ja johon ne tallennetaan organisoidusti, laadukkaasti, ja ilman virheitä tai turhia kopioita. Vanhat järjestelmät eivät kuitenkaan välttämättä ole integroitavissa yhteen tietovarastoon vaan pahimmassa tapauksessa tieto jää siiloutuneeksi eri puolille yritystä.

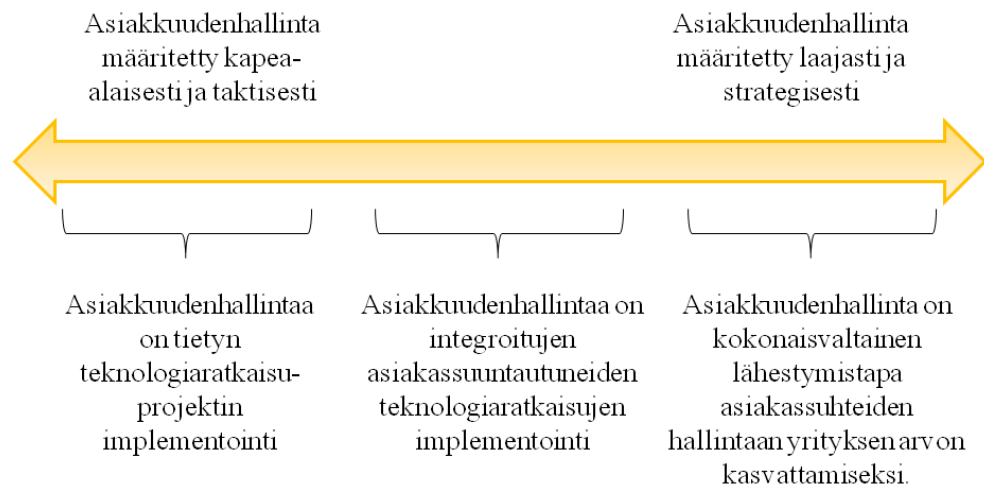
Yksi keskustietovarasto jakaa myös mielipiteitä, sillä uudemmissa tutkimuksissa Davenport et al. (2001) huomasivat, että monissa huipputason asiakkuudenhallintaprosesseja pyörittävissä yrityksissä yksi tietovarasto ei ollutkaan keskeisessä roolissa vaan se nähtiin enemmän kiehtovana ideana kuin käytännöllisenä

ratkaisuna. Tähän nähtiin syynä esimerkiksi se, että tiedon eri muodot ja lähteet olisi liian työlästä yhdistää yhteen tietovarastoon, joka olisi myös monimutkaisuudessaan hankala rakennettava ja ylläpidettävä. Samoin kaiken asiakastiedon löytyminen helposti samasta paikasta saattaisi aiheuttaa tietovuotoriskejä esimerkiksi työntekijöiden vaihtaessa työpaikkaa. (Davenport et al. 2001.) Käytännössä monissa olemassa olevissa yrityksissä on käytössä jo useita tietojärjestelmiä siinä vaiheessa, kun aletaan miettiä asiakkuudenhallintaa ja asiakastietojen laajempaa hyödyntämistä, jolloin erilliset tietovarastot voivat olla helpommin toteutettavissa oleva ratkaisu. Vaikka tiedon laadun heikkenemistä ei voida kokonaan estää, myös tässä tilanteessa suunnitellulla asiakkuudenhallinnalla ja toimivilla tietojärjestelmillä tilannetta voidaan parantaa (Payne 2006).

2.2 Asiakkuudenhallinta

Asiakkuudenhallintaa on jossain muodossa harjoitettu jo tuhansia vuosia sitten, kun hyödykkeitä on hankittu ja annettu vaihtamalla niitä keskenään tai kun kauppiat ovat kilpailleet keskenään markkina-alueestaan toreilla (Oksanen 2010, s. 21; Wagner & Zubey 2007, s. 3). Molemmissa tilanteissa myynti- ja toimintastrategioita on muokattu vastaamaan toisen osapuolen, asiakkaan, tarpeita (Wagner & Zubey 2007, s. 3). Käsitys on siis vanha ja siksi nykyinen termi asiakkuudenhallinta (engl. customer relationship management, CRM) voidaan ymmärtää erittäin laajasti. Richard et al. (2007) toteavatkin, että asiakkuudenhallinnalle ei löydy yhtä yhteisesti hyväksyttyä määritelmää. Siksi se määritellään usein eri tavoin eri asiayhteyksissä (ks. esim. Oksanen 2010; Payne 2006; Shaw 2001). Se voidaan nähdä esimerkiksi *käsitteenä* toimintatavoille ja tietojärjestelmille, joilla yritys hallitsee asiakkuuksiaan, *prosessina*, jolla hallitaan kaikkia asiakaskohtauksia, *lähestymistapana* asiakkaiden tunnistamiseen, *tietojärjestelmänä*, jonka avulla hallitaan operatiivista asiakaspalvelutoimintaa, laajempina *liiketoimintastrategiana*, jolla maksimoidaan asiakassuhteiden kannattavuus ja asiakkaiden tyytyväisyys, tai jopa strategiaakin laajempina kaikkea johdattavana *filosofiana* (Oksanen 2010, s. 22; Zablah et al. 2004). Paulissen et al. (2007, Reinhard & Alt 2009 mukaan) määrittävät asiakkuudenhallinnan prosessiksi, joka hyödyntää teknologiaa nykyisen ja tulevan asiakastiedon tallentamiseksi ja analysoimiseksi ja sitä kautta syvällisten asiakassuhteiden luomiseksi, kun taas Wagner & Zubey (2007, s. 4.) kuvaavat asiakkuudenhallintaa laajemmin systemaattiseksi ihmisistä, prosesseista ja teknologioista koostuvaksi yhdistelmäksi, joka on suunniteltu niin, että yritys voi löytää, saada ja säilyttää asiakkaansa. Payne (2006, s. 22) lisää yhtälöön vielä osakkeenomistajien arvon lisäämisen ja Mäntyneva (2001) yrityksen jatkuvan oppimisprosessin asiakastietämyksensä lisäämiseksi. Asiakkuudenhallinnan määritelmäkenttä on siis erittäin laaja ja suppeimmillaan asiakkuudenhallinta voidaankin käsittää vain yhdeksi tietyksi tietotekniseksi ratkaisuksi, kuten tietovarastoksi tai markkinointiautomaatioksi, tai laajimmillaan koko

organisaation toimintaa määrittäväksi asiakaslähtöiseksi strategiaksi tai filosofiaksi (Payne 2006). Asiakkuudenhallinnan käsitteiden ääripäät on esitetty alla (Kuva 7).



Kuva 7. Asiakkuudenhallinnan määritelmien jatkumo (mukaiillen Payne 2006).

Käytettiin mitä lähestymistapaa tahansa, asiakkuudenhallinnan tausta-ajatuksena on aina yrityksen tuoton kasvattaminen (Payne 2006, s. 4). Jos yrityksessä kuitenkin käsitetään asiakkuudenhallinta vain suppeasti tietoteknisiksi ratkaisuihin monimutkaisen ja jatkuvan ympäristön muutoksiin vastaavan prosessin sijaan, mahdolliset tietojärjestelmäinvestoinnit tulevat todennäköisemmin epäonnistumaan nopeasti niiden aloittamisen jälkeen tai kalliista projekteista ei saada irti kaikkea mahdollista hyötyä. Tällöin ei ymmärretä pitkäkantoisempia etuja, joita saadaan asiakassuhteiden kehittämisestä ja asiakastyytyvyyden lisäämisestä vaan keskitytään vain nopeimpaan vaihtoehtoon. (Payne 2006, s. 20; Zablah et al. 2004.) Mitä laajemmin asiakaskeskeinen ajattelu saadaan istutettua yritykseen, sitä todennäköisemmin sitä tukevat tietotekniset investoinnit myös onnistuvat. Tämän tutkimuksen puitteissa asiakkuudenhallinta ymmärretäänkin laajasti asiakaskeskeisenä ajattelutapana, joka koostuu sekä strategioista että tietojärjestelmistä, joilla yritys pyrkii rakentamaan parempia asiakassuhteita. Tarkkana määritelmänä voidaan käyttää esimerkiksi Anderson & Narusin (2004, s. 423) esittämään näkemystä asiakkuudenhallinnan olevan ”*nippu asiakasstrategioita ja prosesseja, joita tukevat asiaankuuluvat tietojärjestelmät, tarkoituksenaan parantaa asiakasuskollisuutta ja lopulta yrityksen tuottavuutta*”.

Asiakaskeskeisen ajattelun ja asiakkuudenhallinnan painotus yrityksissä on lisääntynyt valtavasti viime vuosina. Tähän on nähty syinä esimerkiksi kuluttajien

ostokäyttäytymisen muuttumisen tuomat lisätarpeet asiakkaiden ymmärtämiseen sekä asiakkuuksien tunnistamiseen ja käsittelyyn liittyvien työkalujen helpompi saatavuus (Arantola 2006, s. 15). Samaan aikaan kilpailu markkinoilla kiihtyy, jolloin yritysten on hankalampi erottautua esimerkiksi hinnalla tai tuotteiden ominaisuuksilla vaan on löydettävä muita keinoja asiakkuuksien säilyttämiseksi (Kostojohn et al. 2011, s. 1; Grönroos 2009, s. 50; Arantola 2006). Toisaalta asiakkuudenhallinnan kasvuun voidaan nähdä vaikuttaneen myös palveluliiketoiminnan kasvu, sillä asiakassuhteiden merkitys korostuu erityisesti tiiviisti ja suoraan asiakkaidensa kanssa toimivien yritysten kohdalla (Lönqvist et al. 2010).

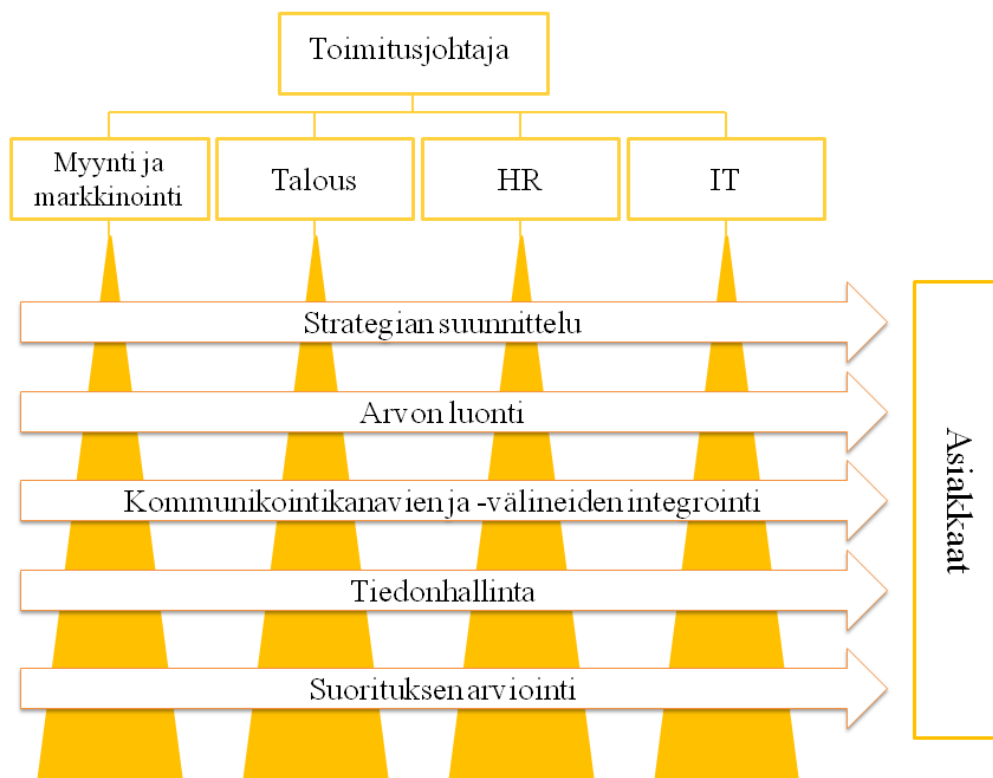
Palvelutuotannossa asiakkaan rooli korostuu erityisesti siksi, että usein palvelut tapahtuvat asiakkaan läsnä ollessa, jolloin hän osallistuu niiden tuotantoon ja tuo mukaan omat panoksensa. Samalla asiakas on yleensä se, joka vastaa palvelun lopputuloksen arvioinnista. (Lönqvist et al. 2010, s. 38.) Asiakaskokemuksella on siis erityisesti palveluliiketoiminnassa suuri merkitys. Tähän liittyen Grönroos (2009) onkin todennut, että yksittäinen ydintuote ei riitä takaamaan menestystä markkinoilla, vaan pysyvän kilpailuedun takaamiseksi yritysten tulee kehittää kaikkia asiakassuhteen osatekijöitä. Tähän tarpeeseen pystytään vastaamaan parhaiten asiakkuudenhallinnan menetelmillä, jotka levittyvät koko yrityksen laajuudelle. Näihin tutustutaan tarkemmin seuraavaksi.

2.3 Asiakkuudenhallinta yritystä poikkileikkaavana toimintona

Nykyään monet yritykset näkevät asiakkuudenhallinnan yhtenä tärkeimmistä strategiansa osa-alueista (Payne 2006, s. 4). Knox et al. (2003) mukaan tästä näkökulmasta on helpompi ymmärtää asiakkuudenhallinta osana kaikkia yrityksen liiketoimintaprosesseja eikä vain markkinointia; vastuu asiakasarvon tuottamisesta pitäisi hajauttaa läpi organisaation, jotta asiakkaille pystytään tuottamaan kilpailijoista erottuvaa lisäarvoa jokaisella organisaation tasolla. Asiakkuudenhallinnan laajempi ymmärtäminen organisaatiossa auttaa yrityksiä hallitsemaan linkkiä asiakkuudenhallinnan, henkilöstön ja yrityksen tuloksen välillä, ja siten hankkimaan ja kehittämään uniikkeja asiakassuhderesursseja tai syvällistä tietoa, joilla on mahdollista luoda kilpailuetua markkinoilla (Hunt & Morgan 1995, Plakoyiannaki 2005 mukaan). Myös Davenport et al. (2001, s. 68) tukevat tätä näkemystä asiakkuudenhallinnan laajemmasta ymmärtämisestä painottamalla, että asiakkuudenhallinnan aloitteet eivät elä tyhjiössä, vaan niiden onnistuminen riippuu koko yrityksen kulttuurista, rakenteesta ja vastuista ja prosesseista yrityksen sisällä. Tässä kohtaa on tärkeä osata erottaa asiakkuudenhallinnan prosessit ja järjestelmät toisistaan. Bolton & Tarasi (2015, s. 6) määrittävätkin asiakkuudenhallinnan järjestelmät, kuten asiakastiedon ja asiakaspalvelun yhdistävät ohjelmistot, asiakkuudenhallinnan prosesseja tukeviksi tietoteknisiksi ratkaisuuksi. Asiakkuudenhallinnan prosesseina he puolestaan näkevät koko yritystä poikkileikkaavat asiakkuuksien ylläpitoa tukevat toiminnot, kuten

personoidun asiakaspalvelun (Bolton & Tarasi 2015). Toisin sanoen, asiakkuudenhallinnan prosessit nähdään varsinaisina asiakasarvoa luovina tekijöitä, joita tekniset järjestelmät edesauttavat (Bolton & Tarasi 2015; Zablah et al. 2004, s. 480). Selkeyden vuoksi tässä tutkimuksessa termillä asiakkuudenhallinta tarkoitetaan koko asiakaskesteistä ajattelutapaa, joka sisältää erilaiset prosessit ja tietojärjestelmät. Asiakkuudenhallintaa tukevia tietojärjestelmiä puolestaan kutsutaan CRM-järjestelmiksi ja niiden luokitteluun tutustutaan tarkemmin luvussa 2.4.

Kirjallisuudesta löytyy useita erilaisia prosesseja, joilla asiakkuudenhallinta saadaan paremmin sitoutettua osaksi koko yritystä ja Chalmers (2006) näkeekin tärkeäksi, että yrityksen lähtiessä kehittämään asiakkuuksiin liittyviä prosessejaan muutoksen tukena olisi jonkinlainen prosessimalli. Roberts-Phelps (2003, s. 4) esimerkiksi ehdottaa nelivaiheiseksi prosessiksi asiakkaiden segmentointia, asiakkaiden nykyisen käyttäytymisen analysointia, strategian kehittämistä asiakkaiden käyttäytymiseen vastaamiseksi sekä asiakkaiden käyttäytymisen hallintaa, ja Zablah et al. (2004, s. 482) kahdesta pääprosessista, tiedonhallinnasta ja vuorovaikutuksesta, sekä niiden alaprosesseista koostuvaa prosessimallia. Myös Srivastava et al. (1999, Plakoyiannaki 2005 mukaan) ovat rakentaneet pitkälti samoista osatekijöistä koostuvan mallin, joka muodostuu neljästä prosessista: asiakkaiden tunnistamisesta, asiakasarvon luomisesta, asiakkuuksien pysyvyyden ylläpitämisestä sekä asiakkaan ja yrityksen välisen vuoropuhelun kehittämisestä ja analysoinnista. Edellä mainittujen lisäksi asiakkuudenhallinta saadaan laajennettua koko organisaation laajuudelle esimerkiksi Paynen (2006, s. 29) näkemyksellä viidestä koko yritystä poikkileikkaavasta prosessista, joissa otetaan konkreettisesti mukaan yrityksen eri osastot. Tämä lähestymistapa huomioi erikseen vielä esimerkiksi Zablah et al. mallista puuttuvan strategian suunnittelun sekä Roberts-Phelps ja Srivastava et al. mallista puuttuvan suorituksen arvioinnin ja seuraamisen. Kuva 8 havainnollistaa Paynen lähestymistapaa asiakkuudenhallintaan koko yritystä poikkileikkaavana toimintana, joka toimii asiakkuudenhallinnan lähtökohtana tässä tutkimuksessa.



Kuva 8. Asiakkuudenhallinta koko yritystä läpileikkaavana toimintona (mukaillen Payne 2006, s. 30).

Paynen (2006, s. 29) ehdottamat viisi tärkeintä poikkileikkaavaa prosessia, joita suurimman osan yrityksistä tulisi miettiä, ovat yrityksen strategian suunnittelu, arvon luonti, kanavien ja kommunikointivälineiden integrointi, tiedonhallinta ja suorituksen arviointi. Prosessit nähdään kriittisenä yritysten liiketoiminnalle ja ne tulisi integroida keskenään, sillä niiden vaikutus organisaation menestykseen on yhdessä suurempi kuin erikseen (Knox et al. 2003).

Strategian suunnittelu tulisi olla ensimmäinen prosessi, johon yritys keskittyy, sillä se määrittää koko organisaation asiakkuudenhallinnan tavoitteita ja mittareita sekä neljän muun keskeisen prosessin luonnetta (Payne 2006, s. 39). Srivastava et al. (1999) tukevat tätä näkemystä määrittämällä, että asiakkuudenhallinnan prosessit muovautuvat ympäristönsä mukaan. Tällöin henkilöstön sisäistämä strategia, johon liittyy asiakaskeskeisyys, edesauttaa muiden asiakkuudenhallinnan aloitteiden onnistumista. Paynen (2006, s. 41) mukaan asiakkuudenhallinnan tarkoituksena ei ole kehittää yritykselle liiketoimintastrategiaa vaan tarkoituksena on ymmärtää jo suunniteltua liiketoimintastrategiaa, jotta voidaan määrittää siihen sopiva asiakkuusstrategia ja tarvittaessa ohjata liiketoimintastrategiaa asiakaskeskeisempään suuntaan. Tämä on linjassa Davenport et al. (2001, s. 65) näkemyksen kanssa siitä, että yksi onnistuneiden asiakasjohtajien keskeinen tehtävä on asiakkuudenhallinnan tavoitteiden määrittely ja priorisointi suhteessa yrityksen liiketoimintastrategiaan.

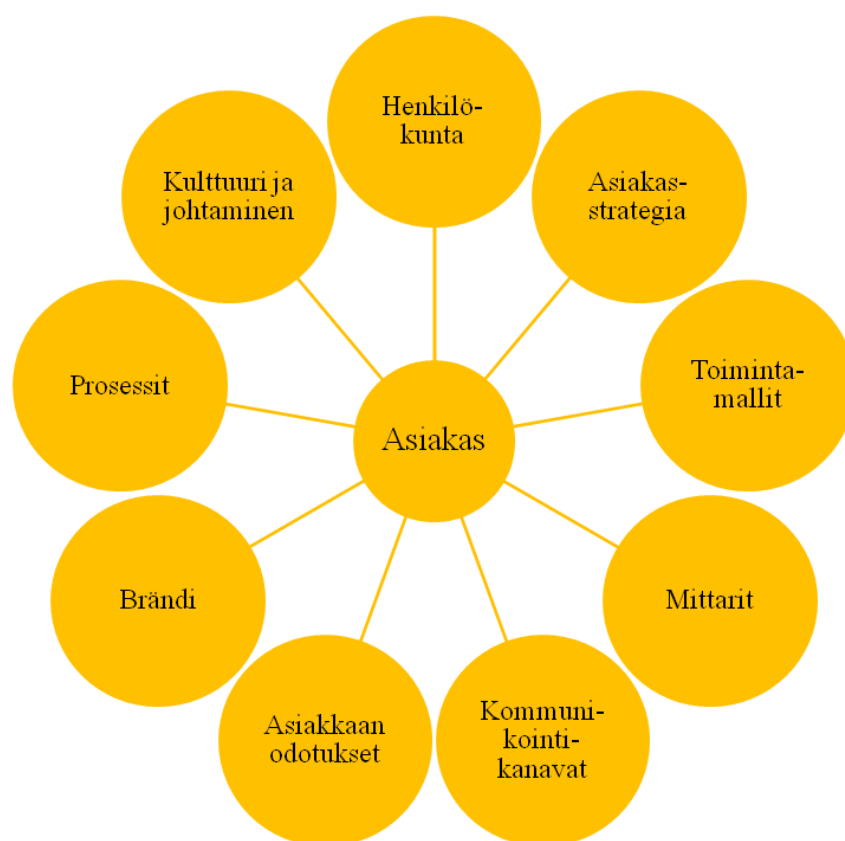
Asiakkuusstrategia koskee olennaisesti yrityksen myyntiä ja markkinointia, sillä se määrittää esimerkiksi ketkä ovat yrityksen asiakkaita, miten asiakkaat segmentoidaan, mitä tuotteita tai palveluja heille myydään tai kuinka pitkälle myyntiä ja markkinointia räätälöidään asiakaskohtaiseksi. (Chalmers 2006; Payne 2006.) Näistä ehkäpä keskeisimpänä voidaan pitää asiakkaiden tunnistamista. Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on kerätä tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä sekä henkilökohtaistaa yritysten palveluita ja tunnistaa yksittäisen asiakkaan tarpeet, jotta juuri hänelle voidaan tarjota parempia tuotteita tai palveluja (Arantola 2006). Jos yrityksistä ei löydy riittäviä keinoja asiakkaiden tunnistamiseen, kohdennettujen asiakkuudenhallinnan prosessien toteuttaminen on haastavaa. Siksi onkin tärkeää kiinnittää huomiota edellä mainittuihin seikkoihin jo strategiasta lähtien.

Talouspuolella asiakkuusstrategia näkyy esimerkiksi asiakkaille tarjottavien maksutapavaihtoehtojen kautta, yleisesti asiakassuhteiden riskinhallinnan myötä tai budjettien suunnittelussa (Oksanen 2010, s. 57). Henkilöstönhallinnassa strategia määrittää esimerkiksi koulutustarpeita ja rekrytointiprosessia. Boltonin (2015, s. 6) mukaan oikeanlaiset koulutukset esimerkiksi estävät niin sanottua epäonnistumisen kehää, jossa henkilökunta ei kykene vastaamaan asiakkaiden kysymyksiin tai tarpeisiin, minkä seurauksena asiakkaat pettyvät eivätkä palaa takaisin. Lisäksi se, kuinka henkilökunta sisäistää yrityksen strategian ja esimerkiksi asiakkuudenhallinnan tarkoituksen ja tavoitteet, vaikuttaa suuresti siihen, kuinka yrityksessä pystytään asiakkuudenhallinnan prosesseja toteuttamaan. Henkilöstön asenteesta riippuen ympäristö asiakkuudenhallinnalle voi olla joko edistävää tai estävä (Plakoyiannaki 2005). Asiakaskeskeisesti toimivan yrityksen henkilöstöhallinnossa tulisi myös olla kirkkaana käsitys siitä, että työstään nauttivat työntekijät ovat avainasemassa hyvässä asiakaspalvelussa ja henkilöstön kehittäminen tulisi toteuttaa tästä näkökulmasta (Knox et al. 2003). Yrityksen informaatioteknologiaan liittyvien strategisten valintojen tulee myös olla yhdenmukaiset yrityksen liiketoimintastrategian kanssa, jolloin IT:tä voidaan parhaiten hyödyntää tukemaan strategisten tavoitteiden toteutumista. Tärkeää on, että strategia ohjaa yrityksen tietojärjestelmävalintoja eikä toisin päin, mikä yleensä johtaa tietojärjestelmäprojektien epäonnistumiseen. (Mäntyneva 2001.)

Arvon luonti asiakkaille nähdään nykyään keskeisenä kilpailuedun tuojana, mutta silti ymmärrys siitä, mikä kaikki vaikuttaa asiakasarvon syntymiseen on usein epäselvää (Payne 2006, s. 102). Paynen (2006, s. 103) mukaan arvon luonti koostuukin kolmesta vaiheesta: asiakkaan saaman arvon määrittelystä, yrityksen takaisin saaman arvon määrittelystä sekä asiakkaiden pitkäaikaisen arvokokemuksen maksimoinnista. Asiakkuuslähtöisen yrityksen tavoitteena on kasvattaa omaa tietämystään siitä, miten asiakkaat tuottavat itselleen arvoa. Tämän perusteella yritys pystyy helpommin arvioimaan, kuinka se pystyy omalla osaamisellaan auttamaan asiakasta ja näin voidaan kehittää asiakkuuksia ja arvokokemusta sekä yrityksen että asiakkaan näkökulmista. (Storbacka & Lehtinen 2002, s. 20.) Plakoyiannaki (2005) toteaa tähän lisäksi, että

kuluttajapuolella asiakkuudenhallinnan keskiössä on juurikin asiakassuhteiden kehittäminen ja ylläpito sekä asiakkaiden ymmärtäminen, jotka ovat kriittisiä arvon luonnin edistäjiä. Keskeisenä arvon luonnin mahdollistajana toimii asiakkaiden segmentointi, jolloin asiakkaille voidaan luoda arvoa juuri heidän tarpeidensa mukaisesti (Davenport et al. 2001). Lisäksi Payne (2006, s. 156) näkee asiakkuudenhallintaan sisältyvät analyysikeinot keskeisessä roolissa luomassa tasapainoa asiakasarvon luomisen ja asiakkailta takaisin saatavan arvon välille. Ilman erilaisia analyysejä asiakkuudenhallinta saattaa keskittyä liikaa pelkästään yrityksen tavoitteiden huomioimiseen, mikä on erittäin yleistä nykyajan yrityksissä, mutta toisaalta toiminta saattaa keskittyä liikaa myös asiakasarvon tuottamiseen, jolloin yrityksen kannattavuuden huomioinen voi unohtua (Payne 2006; Knox et al. 2003).

Asiakaskokemukseen ja sitä kautta asiakasarvon syntymiseen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu laajasti. Yritykset saattavat olla hyvinkin eri tasoilla eri tekijöiden kohdalla, mutta tunnistetut merkittävimmät yhdeksän tekijää ovat suuressa osassa yrityksiä samat (Löytänä & Korkiakoski 2014). Asiakaskokemustekijät on esitetty Kuvassa 9.



Kuva 9. Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät (mukaillen Löytänä & Korkiakoski 2014, s. 167).

Lähes kaikki yllä esitetyt tekijät voidaan löytää Paynen (2006) koko yritystä poikkileikkaavien asiakkuudenhallinnan prosessien mallista, ja tältä kannalta on helppo ymmärtää kuinka keskeisessä roolissa asiakasarvon luonti on asiakkuudenhallinnassa.

Asiakasarvon luontia suunniteltaessa on tärkeää, että yritys tunnistaa lähtötasonsa jokaisen osatekijän kohdalla ja pystyy rakentamaan oman kehityspolkunsa niiden pohjalta (Löytänä & Korkiakoski 2014). Myynti ja markkinointi –puolella arvon luontiin vaikuttavia toimintoja ovat esimerkiksi oikeanlainen asiakkaiden segmentointi, jokaisessa segmentissä esiintyvien uusien mahdollisuuksien aktiivinen hyödyntäminen lisäarvon aikaan saamiseksi sekä se, miten eri asiakkaat kohdataan ja miten heitä palvellaan (Arantola 2006; Payne 2006). Uusien mahdollisuuksien hyödyntämiseksi ja asiakkaiden myönteiseksi kohtaamiseksi voidaan esimerkiksi laskea yrityksestä lähtevät asiakasaloitteet, joilla asiakaskokemusta lähdetään systemaattisesti kehittämään myönteisestä näkökulmasta ilman, että kehitys lähtee liikkeelle esimerkiksi asiakaspalautteista (Smith 2006). Yrityksen henkilöstö voidaan myös nähdä keskeisessä asemassa arvonluontiprosessissa, sillä useat tutkimukset osoittavat työntekijöiden tyytyväisyyden heijastuvan selkeästi myös asiakkaiden tyytyväisyyteen ja muodostavan siitä jopa viisikymmentä prosenttia asiakaspalvelutilanteiden kautta. Hr-puolella arvon luontiin voidaan siis vaikuttaa esimerkiksi löytämällä keinoja työntekijöiden hyvinvoinnin lisäämiseksi ja luomalla palkitsemisjärjestelmä, joka on läheisesti linkitetty asiakastyytyväisyyteen. (Knox et al. 2003, s. 247; Plakoyiannaki 2005.)

Kommunikointikanavien ja –välineiden integroinnilla strategian suunnittelun ja arvon luonnin tavoitteet saadaan käännettyä varsinaisiksi transaktioiksi asiakkaiden kanssa esimerkiksi ostotapahtuman, oston jälkeisten palveluiden tai asiakastuen muodossa. Usein eri kanavia ajateltaessa ymmärretään ne lähinnä yksisuuntaisina yrityksen markkinointikanavina asiakkaille. Tärkeää on kuitenkin ymmärtää, että asiakaslähtöisesti toimivassa yrityksessä kommunikointikanavat ovat kaksisuuntaisia ja sisältävät mahdollisimman paljon dialogia. (Mäntyneva 2001.) Täten kommunikointikanavina voidaan nähdä kaikki välineet ja keinot, joissa yritys ja asiakas kohtaavat.

Kommunikointikanavien integrointiin sisältyy olennaisesti myös analyysi siitä, mitkä ovat yritykselle parhaat keinot saavuttaa asiakkaansa ja päinvastoin, ja kanavien rajaaminen tämän perusteella. (Payne 2006.) Chan (2005) painottaa, että jokainen kanava, jolla asiakas tavoittaa yrityksen, on asiakaspalvelutilanne, joka voi poikia uusia liiketoimintamahdollisuuksia tai aiheuttaa asiakkuuden menettämisen, ja siksi kanavien integrointiin tulisi panostaa kunnolla. Zablah et al. (2004, s. 483) korostavatkin vuorovaikutuksen yhdenmukaisuutta eri kanavissa asiakastyytyväisyyden luojina, ja määrittävät eri kanavien vuorovaikutuksen olevan yhdenmukaista, jos se perustuu aiempaan kommunikointiketjuun asiakkaan ja yrityksen välillä ja jos se ei merkittävästi eroa aiemmista vuorovaikutuskokemuksista. Payne (2006, s. 215) myös korostaa, että yrityksen palvelulaatu on vain yhtä hyvää, kuin sen heikoimmassa kommunikointikanavassa. Tällöin on tärkeää huolehtia eri kanavien koordinoinnista,

jotta asiakas näkee yrityksen yhdenmukaisesti riippumatta siitä, minkä kanavan hän valitsee (Mäntyneva 2001).

Usein asiakaskanavia on käytössä useampia, esimerkiksi internet, jälleenmyyntipisteet ja puhelinkeskukset, jolloin toimiva asiakkuudenhallinta ja integroidut tievarastot ja -järjestelmät ovat kriittisessä roolissa, jotta yritys pystyy hyödyntämään oikea-aikaisesti asiakastietoa kaikissa kanavissaan (Bolton & Tarasi 2015). Eri kanavat sisältävät usein myös useita kanavien jäseniä, kuten jälleenmyyjiä, tukkukauppiaita tai huoltoliikkeitä, jolloin tilanteeseen tuo lisähaastetta se, että asiakas saattaa tavoitella yritystä välikäsien kautta. Tällöin yhdenmukaisen palvelun ja oikea-aikaisen tiedon käyttö voi olla hankalaa. (Payne 2006.)

IT-puolella kanavien integrointi vaatii siis suunnittelua ja eri järjestelmien rajapintojen tuntemista, jotta eri järjestelmät saadaan kunnolla yhdistettyä keskenään. Henkilöstöhallinnossa puolestaan pitää tunnistaa henkilöstön osaamistarpeet eri kanavissa, jotta rekrytointi- ja koulutukset saadaan kohdistettua asiakaspalvelullisesti oikein. Talouspuolella eri kommunikointikanavissa pitää huomioida esimerkiksi asiakkaille tarjotut maksutapavaihtoehdot ja niiden riittävä monipuolisuus ja yhdenmukaisuus. Myynnissä ja markkinoinnissa keskeiseksi nousee asiakkaan kannalta parhaan kommunikointikanavan käyttäminen myyntiprosessin eri vaiheissa ja korkealaatuisen asiakaspalvelun tarjoaminen jokaisessa kanavassa. Friedman (2002, Bolton 2015 mukaan) esimerkiksi näkee parhaimmaksi myynnin neuvottelu- ja vahvistuskanaviksi kasvokkaiset kontaktit kun taas asiakaspalvelu toimii tehokkaimmin internetin ja puhelinpalveluiden kautta.

Tiedonhallinta voidaan kiteyttää kahteen prosessiin: asiakastiedon keräämiseen kaikista asiakaspisteistä sekä tiedon käyttöön asiakasprofiilien luomiseksi ja asiakaskokemuksen ja -arvon lisäämiseksi (Payne 2006, ss. 226-227). Tiedonhallinta on keskeinen osa asiakkuudenhallinnan prosessia ja Kale (2003) jopa määrittää sen asiakkuudenhallinnan selkärangaksi. Payne (2006, s. 272) puolestaan mieltää tiedonhallinnan tietoteknisine ratkaisuihin enemmän hermokeskukseksi, joka yhdistää erilliset asiakastiedon palaset tietovarastojen kautta yrityksen eri osissa syntyväksi asiakaskokemukseksi.

Tiedonhallinnassa korostuu laadukkaan tiedon kerääminen oikea-aikaisesti ja olennaista on ymmärtää, että tiedon keräämisen kanssa vähintään yhtä tärkeää on tiedon sisällyttäminen organisaation toimintaan ja päätöksentekoprosesseihin. (Payne 2006; Kale 2003). Payne (2006, s. 228) nostaakin esiin yleisen harhaluulon siitä, että mitä laajempi asiakastietokanta on, sitä kehittyneempää on yrityksen asiakkuudenhallinta. Todellisuudessa asiakastietokanta on yrityksille todella hyödyllinen vasta, kun sieltä löytyvää tietoa käsitellään liiketoiminnan kannalta oikealla tavalla. Knox et al. (2003) mukaan asiakastiedonhallinnan levittyessä koko yritykseen, asiakastietoa voidaan tehokkaasti hyödyntää osana päätöksentekoa kaikissa yrityksen osissa. Tässä Davenport et al. (2001, s. 71) näkevät tärkeäksi myös sen, että asiakastiedon parissa työskentelevä

henkilöstö työskentelee fyysisesti samassa paikassa. Tällöin tarvittavan tiedon jakaminen suoraan ihmisten välillä nopeutuu ja mahdollinen tärkeän asiakastiedon piilottaminen tai salaaminen oman edun tavoittelemiseksi hankaloituu (Davenport et al. 2001). Jokaisesta yrityksen osasta tulisi myös tarvittaessa voida lisätä tietojärjestelmiin asiakkaisiin liittyviä tietoja tai asiakastietoihin liittyviä analyysituloksia jälleen muiden osastojen käytettäväksi.

Viimeiseksi prosessiksi Payne (2006, s. 283) määrittelee *suorituksen arvioinnin*, jonka tarkoituksena on varmistaa, että yrityksen asiakkuudenhallinnan strategiset tavoitteet välittyvät asiakkaille hyväksyttävällä tasolla ja että pohja tulevaisuuden kehittymiselle on turvattu. Suorituksen arvioinnilla on tarkemmin tarkoitus tarkastella, kuinka yritys pystyy kasvattamaan tulostaan ja kuinka se pystyy kehittämään oikeanlaisia asiakkuudenhallinnan mittareita, mittaamaan tuloksiaan ja parantamaan suoritustaan (Payne 2006). Chalmetan (2006) mukaan suorituksen mittaaminen on avainasemassa yrityksen toiminnan parantamisessa, ja asiakkuudenhallinnassa se yleensä vaatii toimivia tietojärjestelmiä sekä lisääntyntä kommunikointia asiakkaiden kanssa palautteen saamiseksi. Myös Kale (2003) näkee oikein määritellyt sisäiset ja ulkoiset mittarit tärkeinä ilmoittajina, jos asiakkuudenhallinnan osat jäävät liian kauas tavoitearvoista tai jos jollain osa-alueella tapahtuu turhaa ylisuorittamista.

Yleisimpiä suorituksen mittareita yrityksissä ovat esimerkiksi ulkoiset mittarit kuten benchmarking ja sisäisesti käytettävät tasapainotettu mittaristo (balanced scorecard), vuosittainen myynnin kasvu, henkilöstötyytyväisyyskartoitukset, asiakkaiden elinikäarvo tai uusien asiakkaiden hankintakustannukset, mutta jokaisen yrityksen tulisi kehittää oma mittaristonsa, jotta pystytään arvioimaan juuri kyseisen yrityksen menestykselle keskeisiä tekijöitä (Payne 2006; Kale 2003). On myös todettu, että laajempi asiakastytyväisyyden mittaaminen olisi jo jäämässä historiaan ja yritysten tulisi ennemmin ymmärtää, että asiakaskokemus syntyy yhä useammin odotusten ylittämistä yksittäisissä kohtaamisissa. Mittaaminen tulisikin kohdentaa tarkemmin näihin yksittäisiin tapahtumiin kokonaisuuden sijaan. (Löytänä & Korkiakoski 2014, s. 134.)

Jokaisen asiakkuudenhallinnan prosessin tarkoituksena on lisätä asiakassuhteiden arvoa, ja sitä tukemaan monissa yrityksissä käytetään tätä tarkoitusta varten kehitettyjä tietojärjestelmiä, CRM-järjestelmiä. Näihin tutustutaan tarkemmin seuraavaksi.

2.4 CRM-ratkaisut

Kuten jo aiemmin mainittiin, asiakkuudenhallinta on paljon suurempi kokonaisuus kuin pelkkä tietotekninen lähestymistapa. Tietotekniikka on vain yksi pieni osa kokonaisuutta; työkalu, joka mahdollistaa ja edesauttaa asiakkuudenhallinnan prosessien toteuttamista (Kostojohn et al. 2011, s. 29). CRM-järjestelmät tukevat asiakkuudenhallintaa esimerkiksi yhdistämällä tietoteknisiä ratkaisuja isommiksi

kokonaisuuksiksi, integroimalla tietovarastoja ja kommunikointikanavia sekä helpottamalla markkinointiin, myyntiin ja palveluun liittyviä toimintoja vaikkapa automatisoinnin myötä (Torggler 2008).

Nykypäivän yrityksissä asiakkuudenhallinnan tukena onkin lähes aina jokin tietojärjestelmä tai muu tietotekninen ratkaisu. Yleisesti asiakkuudenhallinnan järjestelmät koostuvat kahdesta keskeisestä komponentista: *tietovarastosta*, joka mahdollistaa yksityiskohtaisten asiakastietojen keräämisen ja erilaisten työkalujen avulla tiedon analysoimisen, sekä valikoimasta *sovelluksia*, jotka mahdollistavat lisäarvoa luovan vuorovaikutuksen asiakkaiden kanssa (Payne 2006, s. 15). Perinteisesti asiakastietoa on kerätty ja tulkittu markkinatutkimusten kautta pureutumatta tarkemmin vain yhden asiakkaan tarpeisiin (Rowley 2002). Tietotekniikan kehitys on kuitenkin tuonut tähän muutosta ja erilaiset CRM-järjestelmät mahdollistavat tarvittaessa hyvinkin tarkan katsauksen yksittäisen asiakkaan asiakkuuteen. Mithas et al. (2005) määrittävätkin, että yritysten pääasiallinen motiivi CRM-järjestelmien implementoinniksi onkin juuri tarkempi asiakkaiden käyttäytymisen seuraaminen sekä mieltymysten ja tarpeiden ymmärtäminen. Tarkemmin CRM-järjestelmän sisältö ja toiminta määrittyvät yrityksen liiketoimintatavoitteiden mukaan; liiketoiminnan tavoitteet kiteyttävät ongelman tai haasteen, johon CRM-järjestelmällä pyritään löytämään vastaus (Oksanen 2010, s. 78).

Toimivimman tietoteknisen ratkaisun löytäminen ohjelmistoihin ja järjestelmiin tiettyyn yritykseen on usein haastavaa tasapainoilua olemassa olevien järjestelmien luomien rajoitteiden, jokaisen yrityksen ainutlaatuisen liiketoimintatilanteen ja valtavan teknologiavalikoiman välimaastossa (Payne 2006, s. 272). Davenport & Klahr (1998) nostavat vielä tietojärjestelmien näkökulmasta keskeiseksi huomioitavaksi seikaksi yrityksessä olemassa olevien järjestelmien kirjon eri toimittajineen, jolloin niiden integroitavuus toisiinsa voi olla vaikeaa ja saumattomasti yhteen toimivan tietoympäristön luominen vaatii tällöin paljon työtä. Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin CRM-järjestelmien luokittelua ja yleisimpiä CRM-ratkaisuja, joita yrityksistä voi löytyä.

2.4.1 CRM-järjestelmien luokittelu

Monissa yrityksissä asiakkuudenhallinta koetaan edelleen hatarasti rajattuna terminä, jonka sisältö on vaikea hahmottaa (Payne 2006, s. 17). Paynen (2006) mukaan asiakkuudenhallinta käytännössä voi tarkoittaa joillekin yrityksille suoraa mainospostitusta, kanta-asiakasohjelmaa tai tietokantaa, kun taas toiset painottavat puhelinkeskuksien ja asiakaspalvelun merkitystä tai personoituja e-kaupparatkaisuja. Tämän vuoksi asiakkuudenhallinta rajataan usein liian pieneksi kokonaisuudeksi tai siitä omaksutaan käyttöön vain jokin osa (Payne 2006, s. 18). Mithas et al. (2005) painottavat kuitenkin, että yritykset, jotka hyödyntävät asiakkuudenhallinnan sovelluksia tehokkaasti, ovat valmiimpia hyödyntämään asiakkaista kerääntynyttä tietoa

ja kokemusta asiakasprosesseissaan ja ovat siten kilpailullisesti usein paremmassa asemassa.

Asiakkuudenhallinnan helpommaksi ymmärtämiseksi CRM-järjestelmät jaetaan usein erilaisiin tyyppeihin. Tyypittelyjä ja luokitteluja löytyy useita, mutta ehkäpä tunnetuin sisältää jaottelun järjestelmien käyttötarkoituksen perusteella kolmeen luokkaan: toiminnalliseen, analyyttiseen ja kumppanuuteen (ks. esim. Wilde 2011, ss. 46-47; Payne 2006). Kuitenkin esimerkiksi Buttle (2015) ja Chalmers (2006) korvaavat omissa luokitteluissaan kumppanuus-CRM -näkökulman strategisella CRM:llä. Muun muassa Oksanen (2010, s. 24) on koonnut edellä mainittuja luokitteluja neljän luokan kokonaisuudeksi (Kuva 10). Tässä tutkimuksessa käytetäänkin lähtökohtana juuri tätä näkemystä CRM-järjestelmien jaottelusta neljään luokkaan.

Pääasiallinen käyttötarkoitus

Toiminnallinen	Analyyttinen	Strateginen	Kumppanuus
<ul style="list-style-type: none"> -Asiakasrajapinnan prosessien tehostaminen ja automatisointi - Myynti-, markkinointi-, ja asiakaspalveluprosessit 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiedon louhinta ja hallinta tavoitteena liiketoiminnan kehittäminen ja mahdollisuuksien tunnistaminen - Pohjana kaikki organisaatioon kertynyt asiakastieto 	<ul style="list-style-type: none"> -Asiakaskeskeisen liiketoimintakulttuurin kehittäminen - Kokonaisvaltainen tavoite tuottaa asiakkaille parempaa lisäarvoa kuin kilpailijat 	<ul style="list-style-type: none"> -Organisaation rajat ylittävän yhteistyön mahdollistaminen - Voi olla toiminnallinen, analyyttinen tai strateginen

Kuva 10. CRM-järjestelmien luokittelu käyttötarkoituksen perusteella (mukaillen Oksanen 2010, s. 24).

Toiminnallinen CRM

Toiminnallista CRM-järjestelmää pidetään usein ”perus-CRM:nä” (Oksanen 2010, s. 24). Toiminnallisessa järjestelmässä painottuvat asiakasrajapinnan (”front-office”) liiketoimintaprosessien automatisointi ja integrointi, kuten markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun automaatiotoiminnot (Oksanen 2010, s. 24; Payne 2006, s. 23). Jokaisen asiakaskontaktin kautta asiakkaan profiili täydentyy uudella tiedolla ja

asiakkaasta saadaan laajempi kuva. Tiivistettynä voidaankin sanoa, että toiminnallisen CRM-järjestelmän ytimenä on asiakkaasta huolehtimisen optimointi. (Wilde 2011, ss. 46-47.)

Markkinoinnin automatisointi käsittää kampanjoiden hallinnan eli asiakastietojen hyödyntämisen kohdennettujen kampanjoiden ja tarjousten toteuttamiseksi ja arvioimiseksi (Buttle & Maklan 2015, s. 7). Lisäksi markkinoinnin automatisoinnilla on mahdollista toteuttaa asiakkaan toimintaan tai tiettyyn ajankohtaan, kuten asiakkaan syntymäpäivään, sidottua kommunikointia ja reaaliaikaista markkinoinnin optimointia esimerkiksi asiakkaan verkkosivunavigointitapojen perusteella (Buttle & Maklan 2015, s. 7; Wagner & Zubey 2007).

Myynnin automatisointi oli CRM-järjestelmien ensimmäinen käyttötarkoitus. Automatisoivissa oleviin myynnin toimintoihin sisältyy koko myyntiprosessi liidien (engl. lead) luomisesta, tarpeiden tunnistamiseen, myyntiehtotuksen tekemiseen ja myynnin jälkeiseen asiakaspalveluun. Osana myynnin automaatioita voi olla esimerkiksi asiakkaan kontaktointihistoria tai asiakkaiden mahdollisuus itse kustomoida tuotteita mieleisekseen hinnan päivittyessä automaattisesti muutosten mukaan. (Buttle & Maklan 2015, ss. 8-10.)

Viimeisenä toiminnallisen CRM:n osana on asiakaspalvelun automatisointi, joka mahdollistaa jatkuvan ja tasalaatuisen asiakaspalvelun riippumatta kulloinkin käytetystä kommunikointikanavasta (Buttle & Maklan 2015). Tätä CRM:n osa-aluetta on perinteisesti aliarvostettu, sillä se ei ole myynnin ja markkinoinnin lailla suoraan linkittynyt yrityksen tuottoihin (Wagner & Zubey 2007, s. 14). Esimerkkeinä asiakaspalvelun automatisoinnista voi olla puheluiden jonotus- ja reititystoiminnot tai asiakaspalvelijoiden online-ohjeet asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseksi (Buttle & Maklan 2015, ss. 10-11).

Analyyttinen CRM

Analyyttinen CRM-järjestelmä painottaa käytettävissä olevan asiakastiedon tallentamista, järjestelyä, analysointia ja tulkintaa tavoitteenaan tunnistaa myyntimahdollisuuksia ja löytää kustannussäästöjä asiakasrajapinnan toimintoihin (Wilde 2011, s. 47; Payne 2006, s. 23). Analyyttisen CRM-järjestelmän menetelmät tapahtuvat pääasiassa taustatyönä ("back-office") kauempana suorasta asiakaslinjasta ja sisältävät usein erityisesti operatiivisen CRM:n toimintoihin liittyvää analyysiä (Oksanen 2010; Torggler 2008). Asiakkuudenhallinnan prosesseissa keskeistä on arvon tuottaminen asiakkaalle. Tämän tulee Chalmetan (2006) mukaan perustua asiakkaiden todellisiin tarpeisiin, eikä yrityksen käsityksiin siitä, mikä asiakkaille on tärkeää. Todellisiin asiakastarpeisiin pääsemiseksi voidaankin hyödyntää juuri analyttisen CRM-järjestelmän tiedonkäsittelyominaisuuksia, joilla voidaan päästä syvemmälle asiakkaiden ymmärtämisessä (Chalmeta 2006).

Oksasen (2010, s. 175) mukaan asiakasanalytiikka voidaan jakaa kahteen luokkaan: deskriptiiviseen eli menneisyyden avaamiseen ja prediktiiiviseen eli tulevien tapahtumien ja mahdollisuuksien ennakkointiin. Data-analytiikkaa voi kuitenkin olla monentasoista ja Arantola (2006) määrittääkin perusymmärryksen asiakaskannan rakennetta kuvailevaksi ja liikevaihdon sekä kustannusten jakautumista laskevaksi analytiikaksi kun taas syvällisempi analyysi pyrkii ymmärtämään syy-yhteyksiä ja ennustamaan tulevaa. Prediktiiivinen analytiikka vaatii siis monimutkaisempia tietojärjestelmärakenteita, mutta samalla se voi onnistuneena tuottaa yrityksen tulevan toiminnan kannalta arvokkaampaa tietoa.

Buttle & Maklanin (2015) mukaan analyttinen asiakkuudenhallintajärjestelmä voi auttaa yrityksiä päättämään, tulisiko esimerkiksi myyntitoimenpiteiden erota eri asiakasryhmissä. Asiakkaille analyttinen järjestelmä puolestaan voi näkyä esimerkiksi oikea-aikaisina toimituksina tai palveluina ja asiakkaan tarpeisiin räätälöityinä ratkaisuin (Buttle & Maklan 2015, s. 13). Analyttistä CRM:ää pidetäänkin kriittisenä osana CRM-järjestelmiä, sillä ilman asiakastietojen analysointia pelkästä toiminnallisesta asiakkuudenhallintajärjestelmästä on mahdotonta saada kaikki hyöty irti (Buttle & Maklan 2015, s. 12; Payne 2006). Chalmers (2006) tukee tätä näkemystä määrittämällä, että CRM-järjestelmien suunnittelun ytimenä on eri komponenttien älykäs integrointi niin, että front ja back office -toiminnot liittyvät saumattomasti yhteen.

Strateginen CRM

Strateginen CRM-järjestelmä on keskeinen osa yrityksen strategiaa ja yhteydessä yrityksen muihin tärkeisiin tietojärjestelmiin (Oksanen 2010). Sen tarkoituksena on vahvistaa sellaisen asiakaskeskeisen yrityskulttuurin kehittymistä, jossa yritys pystyy luomaan kilpailuetua tuottamalla asiakkailleen kilpailijoitaan suurempaa lisäarvoa (Buttle & Maklan 2015, s. 5). Strateginen CRM-järjestelmä ei suoraan sisällä selkeitä operaatioita vaan se mahdollistaa monimutkaisia toimintoja, jotka luovat pohjan vaikeasti kopioitavalle kilpailuedulle (Kumar & Reinartz 2012).

Kumppanuus-CRM

Kumppanuuteen perustuvista CRM-järjestelmistä vallitsee laajalti kaksi näkemystä; ensimmäisessä keskeistä on toimitusketjun kahden tai useamman jäsenen välinen yhteistyö asiakassuhteiden ja asiakkaille syntyvän arvon parantamiseksi, ja toisessa korostetaan erityisesti asiakkaan kontaktien optimointia eri kanavissa (Wilde 2011; Reinhold & Alt 2009; Torggler 2008). Jos keskitytään eri toimijoiden yhteistyöhön, sen voidaan nähdä tapahtuvan esimerkiksi yrityksen ja sen toimittajan, tuotteiden jälleenmyyjän tai jakelijan välillä niin, että yritys pystyy tuottamaan asiakkailleen arvoa omien yritysrajojensa ulkopuolellakin. (Reinhold & Alt 2009.) Asiakaskontaktinäkökulmasta kumppanuus-CRM:llä voidaan luoda jatkuvaa vuorovaikutusta asiakkaan ja yrityksen välille, mikä mahdollistaa yritykselle oppimisen asiakkaistaan (Torggler 2008). Torgglerin (2008) mukaan useiden kanavien

hyödyntämisellä yritys pystyy optimoimaan asiakastiedon keräämisen helpottamalla asiakkaiden kanssa kommunikointia.

Kumppanuus-CRM –ratkaisu voi olla toiminnallinen, analyttinen tai strateginen ja nimestään huolimatta se siis kattaa usein myös yrityksen loppuasiakkaat (Oksanen 2010, s. 25). Tavoitteena on, että asiakas pystyy olemaan yhteydessä yritykseen useiden eri kanavien tai toimitusketjun eri osien kautta ja saamaan yhtä laadukasta palvelua jokaisella kerralla. (Wilde 2011; Payne 2006, s. 24). Kumppanuus-CRM voi ilmetä esimerkiksi asiakaskäyttäytymistä reaaliaikaisesti seuraavana verkkokauppana tai –palveluna tai reaaliaikaisena saatavuustietojen tarkastuksena verkkopalveluissa (Torggler 2008).

2.4.2 CRM-tuotekenttä

CRM-järjestelmien tarjoajia löytyy joka lähtöön isoista toimijoista, jotka tarjoavat koko organisaation laajuisia järjestelmiä, pienempiin yrityksiin, joiden tuotteet on tarkoitettu lisäosiksi yleisempiin yritystietojärjestelmiin (Oksanen 2010; Torggler 2008; Colombo & Francalanci 2004). Joukosta löytyy myös paljon CRM-järjestelminä mainostettavia tuotteita, joiden laajuus, hinta, toiminnallisuudet ja joustavuus kuitenkin vaihtelevat suuresti (Kostojohn et al. 2011, s. 71). Osa toimijoista on myös tiukasti toimialasidonnaisia, jolloin käytettävissä olevien ratkaisuvaihtoehtojen määrä saattaa vaihdella yrityksen liiketoiminnan mukaan (Oksanen 2010). Lisäksi ratkaisutoimittajia tulee koko ajan lisää ja tarjolla olevat tuotteet ovat jatkuvassa muutoksessa (Kostojohn et al. 2011, s. 65). Jo näiden syiden vuoksi yritysten voi olla vaikea löytää juuri omaan toimintaansa parhaiten sopiva ratkaisu. Seuraavaksi tarkastellaan erilaisia CRM-ratkaisuja niiden toiminnallisuuden ja käyttötavan mukaan.

Toiminnallisuus

Perinteiset CRM-järjestelmät ovat olleet pääosin operationaaliseen puoleen keskittyviä laajoja kokonaisuuksia (engl. CRM suite) (Kostojohn et al. 2011; Wagner & Zubey 2007). Tällaisia melko lailla *valmiita ratkaisupaketteja* tarjoavat erityisesti suuret kansainväliset ratkaisutoimittajat, ja usein heidän CRM-järjestelmänsä ovat osa laajempaa tuoteperhettä. Tällöin on usein luontevaa käyttää tietyn toimittajan CRM-järjestelmää jos yrityksestä löytyy jo esimerkiksi saman toimittajan toiminnanohjausjärjestelmä. (Oksanen 2010, s. 186.) Valmiiden CRM-järjestelmien arvona nähdään yleensä helppous sekä laaja kirjo toimintoja, jotka hyödyttävät konkreettisesti eri osastojen toimintaa. Näiden lisäksi usein korostuu tiedon jakamisen mahdollisuus myös eri osastojen välillä. (Kostojohn et al. 2011, s. 66.) Payne (2006) kuitenkin korostaa, että koska valmiit CRM-ratkaisut ovat perinteisesti keskittyneet ensisijaisesti operatiivisiin toimintoihin, jniiden vahvuudet ovat usein näillä osa-alueilla ja heikkoudet keskittyvät esimerkiksi analyttisiin toimintoihin. Tällöin on tärkeä tunnistaa yrityksen asiakkuudenhallinnan tarpeet ja keskittyä löytämään ratkaisu, jolla saadaan eniten apua yrityksen keskeisimpiin haasteisiin (Payne 2006). Lisäksi Light

(2003) nostaa esiin näkemyksen siitä, että valmiit CRM-ratkaisupaketit käsittävät yleensä hyvin kiinteitä näkemyksiä asiakkuudenhallinnasta, jolloin ne eivät sovellu erikoisempiin asiakkuudenhallinnan lähestymistapoihin.

Valmiiden CRM-järjestelmien kohdalla eroa syntyy myös siitä, valitaanko järjestelmän toimittajaksi kotimainen vai ulkomainen toimija. Yleensä kansainvälisillä isoilla toimijoilla on jo valmiiksi laajat tuotekokonaisuudet ja lisäksi valtavat tuotekehitysresurssit, jolloin tuoteuudistuksia pystytään alan trendien muuttuessa tekemään nopeastikin. Kotimaisten tarjoajien tuotteet puolestaan nähdään usein ketterämpinä ja tuotteita pystytään kehittämään myös pienten asiakkaiden tarpeiden mukaan nopeasti. (Oksanen 2010.)

Laajojen valmisohjelmistojen lisäksi yrityksissä voidaan päätyä erikoistuneisempiin *CRM-sovelluksiin ja työkaluihin* (Kostojohn et al. 2011, s. 66). Kostojohn et al. (2011) mukaan pienemmät työkalut ovat usein halvempia ja sisältävät enemmän toimintoja kapealla toiminta-alueellaan, mutta haasteeksi muodostuu helposti usean pienen työkalun integrointi saumattomasti suuremmaksi kokonaisuudeksi. Tarkemmin kohdennetulla pienemmällä työkalulla voidaan kuitenkin välttää kompromissiratkaisuja, joissa usein joudutaan valitsemaan ratkaisu, joka toimii erinomaisesti tietyillä osa-alueilla, mutta jolla on selkeitä heikkouksia toisilla yritykselle mahdollisesti tärkeilläkin osa-alueilla (Payne 2006).

Jos valmiista kokonaisuuksista tai sovelluksista ei löydy yritykselle sopivaa ratkaisua, voidaan päätyä myös täysin *räätälöityyn ratkaisuun*. Tällöin voidaan yrityksen tarpeen mukaan keskittyä kaikkein keskeisimpiin toimintoihin ja jättää pois turhat ominaisuudet (Oksanen 2010, s. 188). Tällaisen järjestelmän haasteeksi nousee Oksasen (2010) mukaan erityisesti ylläpidettävyyys, joka vaatii yritykseltä omia resursseja ja jatkuvuutta, sekä mahdollisesti korkeaksi nouseva hinta.

Käyttötapa

Käyttötavan mukaan CRM-järjestelmä voidaan luokitella *paikalliseksi*, jos se asennetaan yrityksen tiloihin ja omiin laitteistoihin. Tällöin yrityksellä on suurin hallinta järjestelmästä esimerkiksi sen vaatiman tilan ja ongelmatilanteiden toimintasuunnitelmien suhteen. Myös integroinnissa esiintyvät varmennus- ja yhteysongelmat ovat paikalliselle CRM-järjestelmälle pienempi haaste, kuin yrityksen ulkopuolella sijaitseville järjestelmille. Kustannukset laitteistosta ja it-henkilöstöstä jäävät kuitenkin tässä ratkaisussa yritykselle itselleen. (Kostojohn et al. 2011.)

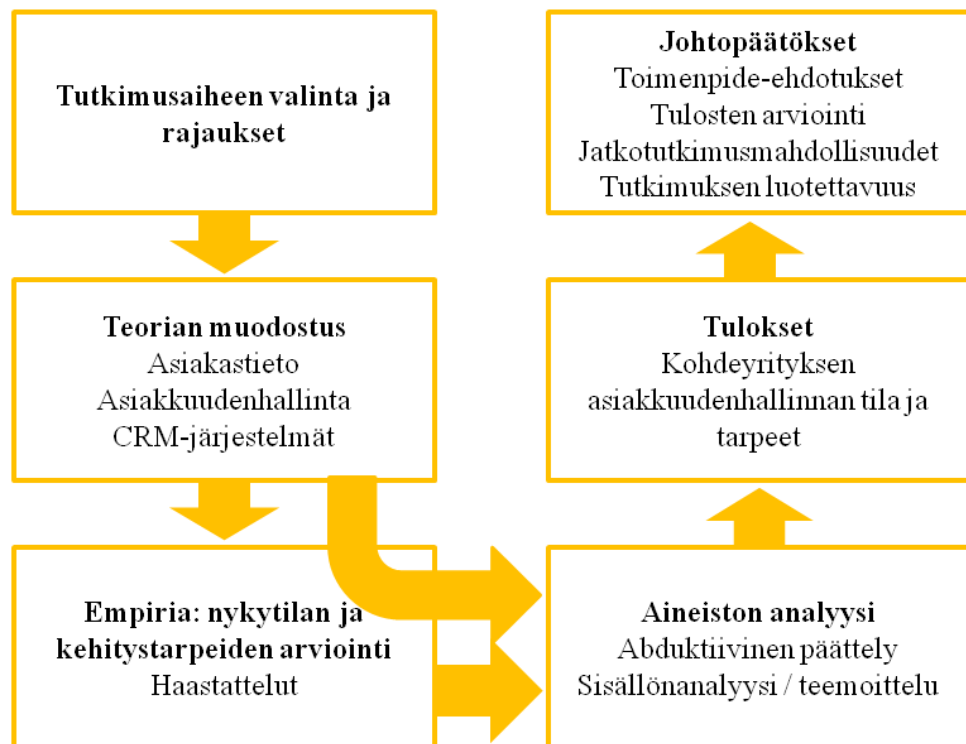
Toinen yleinen CRM-järjestelmien käyttötapa on *SaaS-malli* (Software as a Service), jossa palvelua käytetään internetin välityksellä ja siitä maksetaan esimerkiksi kuukausittain (Oksanen 2010, s. 190). SaaS-mallin CRM-järjestelmä on yleensä helppo valinta valmiin hinnoittelun ja laajan käytettävyyden vuoksi, sillä online-pohjaisen palvelun käyttö onnistuu milloin ja missä tahansa (Kostojohn et al. 2011, s. 67; Payne

2006, s. 267). Kostojohn et al. (2011) myös mainitsevat ylläpitokustannusten puuttumisen keskeisenä valintatekijänä erityisesti yrityksissä, joissa it-resurssit ovat rajalliset, ja Payne (2006) lisää Saas-mallia tukevaksi tekijäksi mahdollisuuden tarvittaessa nopeaankin käyttöönottoon. Haasteena tällaiselle ratkaisulle voidaan kuitenkin nähdä esimerkiksi järjestelmän usein korkeammat elinikäkustannukset paikalliseen ratkaisuun verrattuna ja ajan mittaan syntyvä riippuvuus palveluntarjoajasta (Kostojohn et al. 2011).

Valittiin mikä tahansa tietotekninen lähestymistapa, yksi keskeinen huomion kohde tulisi olla järjestelmän skaalautuvuus. Tietojärjestelmän tulisi siis vastata yrityksen nykyisiin tarpeisiin ja tarvittaessa olla mukautettavissa myös tulevaisuuden muutoksiin. (Payne 2006, s. 246.) Lisäksi Payne (2006, s. 273) korostaa, että tietojärjestelmäratkaisuja tulisi lähteä suunnittelemaan siitä näkökulmasta, että asiakkaalle halutaan tarjota saumatonta palvelua eri kanavissa sen sijaan, että järjestelmien suunnittelussa keskitytään tiettyihin toimintoihin. Tietojärjestelmäratkaisuja tarkasteltaessa onkin ensisijaisen tärkeää, että yritykset tunnistavat omat asiakkuudenhallinnan prosessinsa ja sitä kautta CRM-ratkaisutarpeensa, ja valitsevat juuri niihin parhaiten sopivan ratkaisun.

3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen teoreettinen osuus toimi pohjana empiirisen osuuden toteuttamiselle. Kirjallisuuskatsauksen myötä esiin nostettu teoria toi taustatietoa muun muassa siitä, mitä asiakkuudenhallinta pitää sisällään, miten sitä voidaan ulottaa koko organisaation poikki ja millaisia tietoteknisiä toteutusvaihtoehtoja asiakkuudenhallinnan tukemiseksi on mahdollista hyödyntää. Lisäksi teoriaosuus toi ymmärrystä asiakkaiden keskeisestä roolista erityisesti palveluliiketoiminnassa. Teoriaosuuden pohjalta kohdeyrityksessä toteutettiin tutkimuksen empiirinen osuus haastattelujen kautta, minkä jälkeen kerättyä tietoa analysoitiin, jotta saatiin koottua tutkimuksen tulokset ja vastattua tutkimuskysymyksiin. Kuva 11 havainnollistaa tutkimuksen etenemistä.



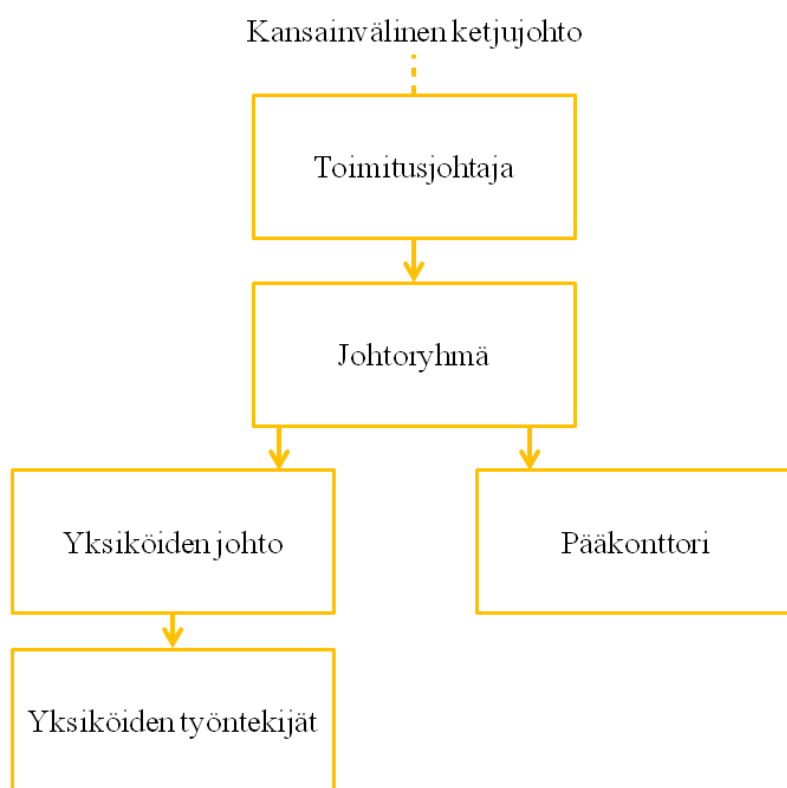
Kuva 11. Tutkimuksen toteutus.

Vaikka tutkimuksen vaiheet on havainnollistettu peräkkäisinä, käytännössä monet vaiheet kulkivat tutkimuksen aikana limittäin ja esimerkiksi teoriaa muodostettiin vielä

samaan aikaan empirian kanssa. Lisäksi tulokset ja johtopäätökset syntyivät todellisuudessa yhtä aikaa linkittyneinä toisiinsa.

3.1 Kohdeyritys

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on pääasiassa vapaa-ajan palveluita tarjoava yritys, joka toimii sekä kuluttaja- että B2B -puolella. Yritys toimii osana pohjoismaista ketjua, mutta omalla nimellään Suomessa. Yrityksellä on toimipisteitä yhdellätoista paikkakunnalla ja työntekijöitä hieman alle neljäsataa, joista suurin osa työskentelee yrityksen paikallisissa yksiköissä ja muutama kymmenen yrityksen pääkonttorilla Helsingissä. Yrityksen organisaatiorakenne on esitetty karkeasti Kuvassa 12.



Kuva 12. Kohdeyrityksen organisaatiorakenne.

Yrityksen liiketoiminnan näkyvin osuus koostuu kuluttajille tarjottavista vapaa-ajan palveluista, mutta keskeisessä osassa yrityksen liiketoimintaa on myös esimerkiksi yksityistilaisuuksien tarjoaminen yritysasiakkaille. Lisäksi yrityksen liiketoimintaan kuuluu ydintoimintaa tukevia pienempiä osa-alueita. Kuluttajapuolella yritys on selkeä markkinajohtaja toimialallaan Suomessa ja myös B2B -puolella vahvassa kasvussa. Vaikka yritys hallitsee jo tällä hetkellä vahvasti kuluttajapuolen markkinoita, yrityksen kasvu jatkuu edelleen, ja uusia toimipisteinvestointeja on jo varmistunut lähitulevaisuuteen. Koska asiakkaat ovat keskeisessä osassa palveluliiketoiminnassa ja heidät tulisi huomioida yrityksen kasvussa, tutkimuksen aiheeksi valittu

asiakkuudenhallinta on tärkeä tekijä myös kohdeyrityksen nykyisessä liiketoiminnassa ja sen kannattavassa kehittämisessä tulevaisuudessa.

3.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jonka puitteissa tapaukseksi määriteltiin kohdeorganisaatio ja sen sisäinen asiakkuudenhallinta, joka on selkeä ympäristöstään erottuva kokonaisuus. Tutkimuksessa keskityttiin yrityksen asiakkuudenhallinnan kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen, jotta voitiin nostaa esiin yrityksen tähän liittyviä tarpeita ja mahdollisia puutteita nykyisissä toimintatavoissa ja tietojärjestelmissä, ja tätä kautta löytää yrityksen kannalta toimivampi uusi asiakkuudenhallinnan ratkaisu. Laine et al. (2007, s. 10) mukaan tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu esimerkiksi kokonaisvaltainen analyysi ilmenevästä tapahtumasta, kiinnostus sosiaalisiin prosesseihin, useanlaisten aineistojen ja menetelmien käyttö sekä aikaisempien tutkimusten hyödyntäminen. Kaikki nämä näkökulmat nousevat esiin myös tässä tutkimuksessa; yrityksen asiakkuudenhallinnan ymmärrettiin koostuvan erilaisista prosesseista ja ihmisistä, joiden suhdetta pyrittiin ymmärtämään mahdollisimman tarkasti. Samoin tutkimuksessa yhdisteltiin sekä aiempaa teoriaa ja tutkimuksia että kohdeyrityksestä saatua empiiristä aineistoa, tarkoituksena kohdeyrityksen käsittää kohdeyrityksen asiakkuudenhallinnan ja yleisesti asiakkuudenhallintaan liittyvän teorian suhdetta ja niiden eroavaisuuksia.

Saarela-Kinnunen & Eskolan (2007, s. 184) mukaan tapaustutkimus sopii hyvin vastaamaan miten- ja miksi -kysymyksiin, jotta saadaan muodostettua kattava kuva tutkimuksen aiheeseen liittyvistä syy-seuraussuhteista. Tällaisia kysymystyyppejä pyrittiin nostamaan esiin jo tutkimuskysymyksissä, minkä lisäksi ymmärtämisnäkökulmaa painotettiin tutkimuksen empiriaosuudessa ja varsinaisissa haastattelukysymyksissä. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valikoituikin teemahaastattelu, joka mahdollisti tarvittavien lisäkysymysten tekemisen niin, että tutkija pystyi pääsemään mahdollisimman syvälle tutkimusaiheeseen.

Haastattelun valintaa tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi puolsi se, että tutkimuksen keskiössä ovat ihmiset ja osana tutkimusta pyrittiin parantamaan kohdeyrityksen henkilöstön työskentelyä, jolloin oli järkevää kysyä heiltä itseltään, mikä heidän työssään toimii ja mihin kaivataan muutosta. Lisäksi nähtiin, että tutkimus saattaa sisältää aihealueita, jotka eivät ole kaikille haastateltaville itsestäänselvyysiksi. Tällöin haastattelussa voitiin tarvittaessa selvittää epäselvyyksiä ja tarkentaa kerättyä tietoa lisäkysymyksillä toisin kuin esimerkiksi kyselytutkimuksissa. Tämä toi tutkimukseen myös joustavuutta, kun tietoa pystyttiin tarvittaessa laajentamaan ja syventämään. Juuri teemahaastattelu nähtiin eri haastattelumuodoista toimivimpana siksi, että tutkimuksen puitteissa haastateltiin henkilöitä yrityksen eri osastoilta. Tällöin kaikilta haastateltavilta kyseltiin samaan teemaan, asiakkuudenhallintaan, liittyviä kysymyksiä, mutta niitä pystyttiin kohdentamaan jokaisen osaston työtehtäviin

liittyviksi ja haastateltavilta voitiin kysyä myös juuri heidän työtehtäviinsä liittyviä kysymyksiä.

Tutkimusta suunniteltaessa pohdittiin myös haastattelun mahdollisia ongelmakohtia, kuten haastateltavan liiallista johdattelemista tutkijan haluamiin vastauksiin, mahdollista epävarmuutta tai pelkoa vastata kysymyksiin rehellisesti tutkijan läsnä ollessa tai tutkijan liiallinen tulkitseminen haastateltavan ilmeistä tai eleistä (Hirsjärvi et al. 2007). Kun tutkija oli etukäteen pohtinut esimerkiksi liiallista haastateltavan johdattelua, haastattelukysymykset oli helpompi laatia mahdollisimman objektiivisiksi ja samoin itse haastatteluissa oikeanlaiset kysymystyyli pysyivät paremmin mielessä.

Olkkonen (1994, s. 105) on nostanut haastattelujen keskeiseksi ongelmaksi erityisesti sen, että niitä lähdetään helposti toteuttamaan ennen kuin haastattelijalle itselleen on selvää, mitä tutkitaan ja mitä siitä halutaan tietää. Tällöin tehdään turhaa työtä, kun kysellään vääriä asioita, joita voi olla hankala korjata tai täydentää myöhemmin (Olkkonen 1994). Tätä pyrittiin estämään sillä, että tutkimuksen tavoitteet ja teoriaosuus olivat jo pitkälle laadittuja ennen haastattelujen tekemistä, jolloin tutkijalla oli mahdollisimman hyvä käsitys siitä, mitä tutkimuksella haetaan ja millaiselta teoriapohjalta empiriaa lähdetään toteuttamaan. Tässä vaiheessa oli helpompi laatia haastattelurungot niin, että jokaiselle laaditulle kysymykselle pystyttiin löytämään perustelu sen merkityksestä tutkimuksessa. Tällä lähestymistavalla pystyttiin myös vastaamaan Saaranen-Kauppinen & Puusniekan ja Eskola & Vastamäen (2007) esiin nostamaan teemahaastattelujen haasteeseen siitä, että tutkijan tulisi olla hyvin perehtynyt haastattelun teemoihin, jotta eri haastattelut pystytään kohdentamaan oikein.

Teemahaastattelussa on yleisesti tärkeää valita haastateltavat siten, että haastatteluista saadaan kerättyä mahdollisimman paljon aineistoa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka). Siksi haastateltavien valitsemisessa käytettiin harkinnanvaraista näytettä. Harkinnanvarainen näyte sopii yleisesti pienimuotoisiin erityisesti sosiologisiin tutkimuksiin, joilla ei pyritä yleistyksiin, ja se koostuu tutkimuskohteista tai yksilöistä, jotka tutkija on valinnut oman harkintansa mukaan parhaaksi katsomallaan tavalla (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka; Tilastokeskus). Harkinnanvaraiseen näytteeseen päädyttiin tässä tutkimuksessa useammasta syystä. Ensiksikin tutkimuksessa haluttiin nostaa esiin näkökulmia yrityksen eri osastoilta, jolloin satunnaisotannalla olisi pitänyt valita suuri haastateltavien joukko, jotta kaikilta osastoilta oltaisi varmasti saatu edustajia haastatteluihin. Harkinnanvaraisella näytteellä haastateltavien määrä saatiin siis rajattua tutkimuksen resurssien puitteissa sopivaksi. Toiseksi tällä menetelmällä haastateltaviksi voitiin hakea erityisesti niitä henkilöitä, jotka tuntevat mahdollisimman monipuolisesti osastonsa työtehtävät.

Tutkimuksessa käytettäväksi tieteenkäsitykseksi määriteltiin luvussa 1 hermeneutiikka, joka näyttäytyy tässä tutkimuksessa erityisesti tulosten saantiin käytetyn vahvan tulkinnan kautta. Tutkimus pohjautuu suureksi osaksi empiriseen laadulliseen

aineistoon ja sen linkittymiseen teoriaan, jolloin tulkinnallisuuden merkitys korostuu. Suoraan tutkimuksen kohdeorganisaation sopivaa asiakkuudenhallinnan teoriaa ei myöskään ollut saatavilla, jolloin hermeneutiikkaan perustuva tulkinnallinen lähestymistapa oli välttämätön. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää tarkemmin kohdeyrityksessä tapahtuvaa ilmiötä, tässä tapauksessa asiakkuudenhallinnan tarpeita ja menetelmiä, jolloin hermeneuttinen kehä voitiin nähdä ymmärryksen muodostumisen taustalla.

Hermeneuttinen tausta näkyy tutkimuksessa myös toiminta-analyyttisen tutkimusotteen kautta. Toiminta-analyyttisen tutkimusotteen voidaan nähdä sisältävän sekä normatiivisia että deskriptiivisiä piirteitä. Tässä tutkimuksessa tämä näkyy niin, että tutkimuksen tavoitteena on ensin saada käsitys kohdeyrityksen nykyisistä asiakkuudenhallinnan prosesseista ja kuvata niitä, ja sitä kautta ottaa kantaa siihen, ovatko yrityksen nykyiset menetelmät ja tietotekniset ratkaisut tehokkaimmat yrityksen liiketoiminnan kannalta vai löytyisikö jokin toinen varteenotettava lähestymistapa. Olkkosen (1994, s. 74) mukaan toiminta-analyttisellä tutkimusotteella saatuihin tuloksiin liittyy kuitenkin vahva yleistettävyyden ongelma; millä määrin suppeasta aineistosta saatuja tuloksia voidaan yleistää koskemaan laajempaa joukkoa? Tulosten testaamiseen voidaan kuitenkin tietyissä tapauksissa käyttää esimerkiksi niiden käytännön hyödyn osoittamista vertaamalla niitä aikaisempiin saamaa tarkoitusta varten kehitettyihin ratkaisuihin (Olkkonen 1994, s. 74). Tässä tutkimuksessa empiirisen osuuden kautta saatuja tuloksia ja uusia asiakkuudenhallinnan ratkaisuehdotuksia heijastetaan sekä aiempaan kirjalliseen teoriaan että yrityksen tämänhetkisiin menetelmiin. Tuloksien laajempi yleistettävyys jätetään kuitenkin pääasiassa myöhempiin jatkotutkimuksiin ja yleistettävyyden ongelma on hyväksytty jo edelleen valittaessa tutkimusmenetelmäksi tapaustutkimus. Tämän tutkimuksen tulosten validiteettia ja reliabiliteettia sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia pohditaan tarkemmin luvussa 5.

3.3 Aineiston keruu

Aineistonkeruuhaastattelut suoritettiin helmikuun 2016 aikana. Tutkimuksen puitteissa pyrittiin haastattelemaan henkilöitä yrityksen eri osastoilta tarkoituksena kartoittaa yrityksessä vallitsevaa asiakkuudenhallinnan tilaa ja mahdollista tarvetta sitä tukeville tietojärjestelmille. Haastattelujen tavoitteena oli auttaa tutkijaa muodostamaan kokonaiskuvaa yrityksen asiakkuudenhallinnan nykytilasta ja kehitystarpeista, ja sitä kautta auttaa rakentamaan tutkimuksen tuloksena kehitysehdotuksia asiakkuudenhallinnan tehostamiseksi ja mahdollisiksi tietoteknisiksi ratkaisuisiksi.

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, joka tarjosi tutkimuksen toteuttamiseksi vaadittua joustavuutta, kun haastateltiin eri osastoilla työskenteleviä ihmisiä samaan aihepiiriin liittyvistä teemoista. Teemahaastattelu mahdollisti kysymysten kohdentamisen ja muotoilun eri lailla eri haastateltaville sekä

tarvittaessa tarkemman pureutumisen johonkin tiettyyn aiheeseen syventävien lisäkysymysten avulla. Myös samalla osastolla työskentelevien henkilöiden kohdalla voitiin keskustelua painottaa niihin näkökulmiin, joista nousi esiin eniten keskustelua. Strukturoitua haastattelua selkeästi vapaammalla teemahaastattelulla pystyttiin myös paremmin varmistamaan, että haastateltavat saivat tuoda esiin kaiken haluamansa haastattelun teemoihin liittyen, sillä keskustelu sai edetä haastateltavan ajatusten mukaan eikä tiukkaan kysymysrunkoon sidottuna.

Tutkimuksessa haastateltiin työntekijöitä yrityksen hr-, it- sekä myynti- ja markkinointiosastoilta. Näin pyrittiin saamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva yrityksen asiakkuudenhallinnasta. Työntekijöiden haastattelu nähtiin tärkeänä aineistonkeruumenetelmänä myös siksi, että heidän näkemyksensä vaikuttavat keskeisesti siihen, kuinka asiakkuudenhallinta yrityksessä toteutuu. Tämä kokonaisvaltainen käsitys toimii lisäksi pohjana mahdollisille tietojärjestelmäratkaisuille. Haastateltavat pyrittiin valitsemaan työntekijöiden työnkuvan perusteella niin, että heillä olisi mahdollisimman syvällinen tietämys oman osastonsa toimista. Aineiston keruu tapahtui siis harkinnanvaraisella näytteellä. Tavoitteena oli haastatella noin kolmea henkilöä jokaiselta osastolta mahdollisimman objektiivisen kokonaiskuvan saamiseksi, mutta aikataulullisista syistä sekä siksi, että esimerkiksi suoraan hr-osastolta ei löytynyt kolmea työntekijää, tähän tavoitteeseen ei joka tilanteessa päästy. Talousosastolta ei myöskään saatu tavoitettua ketään haastatteluun. Alun perin tutkimuksen tarkoituksena oli haastatella vain yrityksen pääkonttorilla toimivia henkilöitä, mutta koska jokaisen toimipisteen esimiehet vastaavat hieman myös oman yksikkönsä myynnistä ja markkinoinnista, henkilöstöstä sekä taloudesta, nähtiin tutkimuksen tulosten ja esitettävien parannusehdotusten kannalta tärkeänä saada mukaan myös tätä näkökulmaa. Kooste haastateltavien määrästä eri osastoilla on koottu Taulukkoon 2.

Taulukko 2. Haastattelujen jakautuminen osastoittain.

Yrityksen osasto	Haastateltavien lukumäärä
Myynti ja markkinointi	3
Henkilöstönhallinto	1
IT	2
Talous	-
Yksikköjen johto	1

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina yrityksen toimitiloissa haastattelujen keston vaihdella 28 minuutista 54 minuuttiin, kestäen keskimäärin noin 40 minuuttia. Haastattelut äänitettiin, ja myöhemmin litteroitiin aineiston paremmaksi analysoimiseksi. Kasvokkain tehdyissä haastatteluissa ei tehty muistiinpanoja, jotta näissä tilanteissa voitaisiin paremmin keskittyä huomaamaan lisäkysymystarpeita tai haastateltavien eleitä ja äänenpainoja. Yksi haastattelu toteutettiin puhelinhaastatteluna ja tällöin haastattelun aikana tehtiin muistiinpanoja äänityksen sijaan. Kaikki haastattelut suoritettiin kolmen viikon sisällä, jolloin asiakkuudenhallinnan tilanne yrityksessä ei ollut ehtinyt oleellisesti muuttua eri haastatteluajankohtien välillä. Kooste haastateltavista on esitetty Taulukossa 3.

Taulukko 3. Haastateltavien taustat.

Haastateltava	Osasto	Työskennellyt kohdeyrityksessä
H1	Hr	4,5 vuotta
H2	It	1 vuosi
H3	Myynti ja markkinointi	5 vuotta
H4	Myynti ja markkinointi	3 vuotta
H5	It	9,5 vuotta
H6	Myynti ja markkinointi	6 vuotta
H7	Yksikköjen johto	4 vuotta

Haastattelurunko jaettiin erilaisiin teemoihin, joiden mukaan haastattelu eteni. Valitut teemat pohjautuvat tiiviisti tutkimuksen teoriaan ja yrityksen toimintaan. Haastattelurunko ilman haastatteluissa syntyneitä lisäkysymyksiä löytyy liitteestä A. Haastattelun teemoina toimivat:

- Asiakkaat yrityksen strategiassa
- Asiakkuudenhallinnan nivoutuminen eri osastojen toimintaan
 - Kohdennetut kysymykset eri osastoille
- Työntekijöiden tietotarpeet
- Yrityksen nykyiset tietojärjestelmät ja –varastot

Ensimmäisen teeman puitteissa haluttiin kartoittaa yleisesti, miten työntekijät kokevat asiakkuudenhallinnan näkyvän yrityksessä. Näin teemoilla luotiin pohjaa sille, kuinka

hyvin mahdolliset kehitysehdotukset otettaisiin yrityksessä vastaan ja kuinka mahdollinen uusi asiakkuudenhallinnan ratkaisu toimisi yrityksessä. Seuraavalla teemalla pureuduttiin tarkemmin asiakkuudenhallinnan ilmenemiseen eri osastoilla ja siihen, miten asiakkaat vaikuttavat osastojen toiminnassa. Näin saatiin tarkempaa kuvaa eri osastojen tarpeista ja pohjaa mahdollisen uuden asiakkuudenhallinnan ratkaisun rakenteelle. Kolmannella teemalla pyrittiin ymmärtämään, millaista tietoa työntekijät käyttävät ja tarvitsevat työssään ja kuinka paljon, jotta mahdollisen CRM-järjestelmän tai muun ratkaisun implementoinnille löytyisi perusteltu syy. Viimeisellä teemalla kartoitettiin karkeasti yrityksen nykyistä tietojärjestelmäarkkitehtuuria ja tarkemmin käytössä olevia järjestelmiä ja tietovarastoja. Tällä pyrittiin kartoittamaan, kuinka olemassa olevat tietojärjestelmät linkittyvät toisiinsa ja miten mahdollinen uusi ratkaisu linkittyisi tai korvaisi nykyisiä järjestelmiä.

Haastattelurungon laatimisessa oman haasteensa toi se, että kysymykset ja teemat piti miettiä erityisen tarkkaan, jotta niiden avulla voitaisiin päästä vastaamaan tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Asiakkuudenhallinta käsitteenä on niin laaja, että ilman tarkkaa mietintää aihe olisi voinut lähteä täysin väärille urille. Eri osastojen työntekijöille piti myös rakentaa tarpeeksi omaan työhön ja sen tarpeisiin pureutuvia kysymyksiä. Tähän haastetta toi se, että kysymyksiä laadittaessa tutkija ei ollut täysin varma, keitä tulee haastattelemaan tai mitä kaikkea haastateltavien työ todellisuudessa sisältää, jotta olisi voinut valmistella juuri oikeisiin asioihin kytkeytyviä kysymyksiä. Tähän liittyen suuri työ jäikin varsinaisiin haastatteluihin, jolloin tutkijan piti osata heti tarttua kiinni johonkin näkökulmaan, jota ei ollut huomannut miettiä etukäteen mutta jonka haastateltava nosti itse esiin.

Myös haastattelukysymysten määrä oli tärkeää pitää sopivana niin, että niillä saisi kerättyä mahdollisimman paljon tietoa mutta että haastatteluihin käytetty aika ei venyisi liian pitkäksi. Kysymysten määrää rajattiin niin, että alustavassa rungossa kysyttäviä kysymyksiä oli korkeintaan kaksikymmentä yhtä haastateltavaa kohtaan. Lisäksi kysymyksiä priorisoitiin niin, että ajan käydessä vähiin, painotettiin tutkimuksen toteuttamisen kannalta tärkeimpiä kysymyksiä. Tärkeintä oli saada jokaisessa haastattelussa syvällisimmät vastaukset juuri haastateltavan omaan työhön liittyviin kysymyksiin, koska jokaiselta osastolta oli vain vähän haastateltavia. Yleisiin, kaikilta haastateltavilta kysyttäviin kysymyksiin voitiin tarvittaessa käyttää vähemmän aikaa, sillä kokonaisuutena näihin kysymyksiin saatiin eniten vastauksia.

Myös itse haastattelujen toteuttamiseen liittyi muutamia haasteita, joista suurin oli yhteisen haastatteluajan löytäminen tutkimuksen tiukan aikataulun, tutkijan aiheeseen liittymättömän kokoaikatyön ja kohdeyrityksen työntekijöiden kiireisen työtahdin lomassa. Myös tämän vuoksi haastateltavien määrässä ei päästy tavoitteeseen. Onneksi kuitenkin myynti- ja markkinointiosastolta saatiin haastatteluun suurin määrä henkilöitä, sillä asiakkuudenhallinta näkyy selkeimmin juuri heidän työssään ja siksi heidän näkemyksensä olivat erityisen tärkeitä. Haastetta toi osaltaan myös se, että

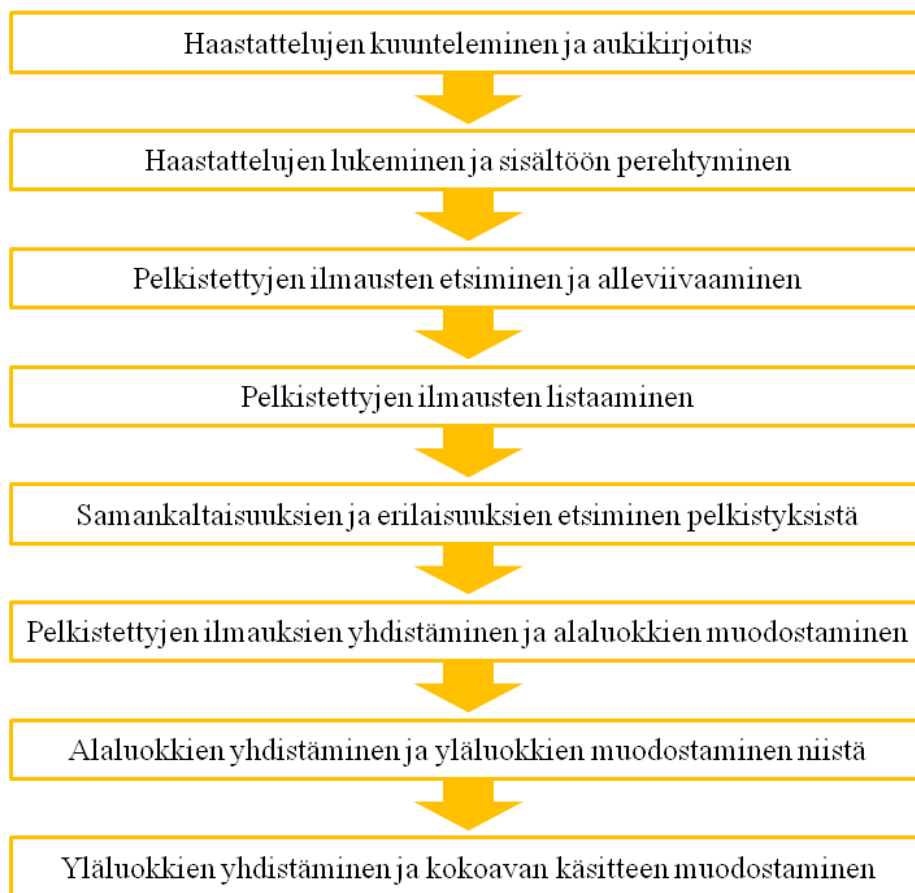
haastattelijalla ei ollut merkittävästi aiempaa kokemusta tutkimushaastattelujen toteuttamisesta, jolloin oikeiden lisäkysymystarpeiden tunnistaminen tuntui ajoittain vaikealta samoin kuin arviointi siinä, kuinka objektiivisesti haastattelut toteutettiin vai ajautuiko haastattelijat ohjailemaan vastaajia johonkin tiettyyn suuntaan.

Aineiston keruussa pyrittiin huomioimaan myös eettisiä näkökulmia. Tutkimuksen ja etiikan yhteys voidaan nähdä kahtiajakoisena: tutkimuksen tulokset vaikuttavat eettisiin ratkaisuihin ja toisaalta eettiset näkökannat vaikuttavat tutkijan tekemiin ratkaisuihin (Tuomi & Sarajärvi 2002, s. 122). Tämän tutkimuksen puitteissa erityistä huomiota vaati esimerkiksi se, että tutkijan mahdollisesti käsiinsä tai tietoonsa saamaa yrityksen sisäistä tietoa ei käytetä osana tutkimusta ellei se siihen olennaisesti liity. Tietoa ei myöskään vuodeta yrityksen ulkopuolelle, eli tutkimusraportista on jätetty ulkopuolelle kaikki kriittinen kilpailijoille edullinen tieto ennen sen julkaisua. Lisäksi tutkija ei saanut pakottaa ketään osallistumaan haastatteluun, vaikka tämä olisi ollut tärkeä tekijä valitussa näytteessä. Samalla tavalla haastateltavien henkilöllisyyttä ei kerrota tutkimusraportissa vaan henkilöiden anonymiteetti säilytetään ja tämä tuotiin selkeästi esille myös haastateltaville itselleen. Tutkimuksen myötä kerätty aineisto hävitettiin tutkimuksen valmistumisen jälkeen eikä sitä luovutettu eteenpäin kolmansille osapuolille.

3.4 Aineiston käsittely

Tutkimusaineisto käsiteltiin abduktiivisesti eli aiheistolähtöisesti mutta samalla teoriasidonnaisesti. Tässä tutkimuksena tavoitteena oli empiirisen aineiston perusteella ymmärtää kohdeyrityksen asiakkuudenhallinnan tarpeita, mutta teoriapohjaa hyödynnettiin vahvasti taustalla esimerkiksi pohdittaessa, millaisia ratkaisuvaihtoehtoja asiakkuudenhallintaan löytyy ja mikä olisi yrityksen kannalta toimivin ratkaisu. Tällöin teoria toimi apuna analyysin etenemisessä.

Teoriasidonnaisessa analyysissä analyysiä lähdettiin tekemään aiheistolähtöisen analyysin vaiheiden mukaisesti mutta analyysin loppuvaiheessa mukaan tuotiin teoreettinen pohja, johon aineisto linkitettiin (Tuomi & Sarajärvi 2002, s. 99). Teoriasidonnainen analyysi noudatti Kuvassa 13 esitettyjä vaiheita ja eteni aineiston ehdoilla siihen asti, että ala- ja yläluokkien sekä kokoavan käsitteen muodostamisessa empiirinen aineisto liitettiin olemassa oleviin teoreettisiin käsitteisiin. Käsitteitä ei siis luotu pelkästään aineistopohjaisesti.



Kuva 13. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2002, s. 111).

Aineiston käsittelyä lähdettiin toteuttamaan aloittamalla haastattelujen kuuntelemisella. Jokaisen haastattelun jälkeen aineisto käytiin vielä läpi ja siihen liittyen kirjoitettiin tarvittaessa lisämuistiinpanoja myöhemmän käsittelyn helpottamiseksi. Tämän jälkeen aineiston käsittelyä jatkettiin äänitteiden varsinaisella litteroimisella, jolloin haastatteluaineistona saatiin kirjallisessa muodossa 24 sivua. Litterointi pyrittiin tekemään mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, jotta itse analyysiä pystyttiin myös aloittamaan nopeasti niin, että haastattelujen teemat olivat vielä tutkijalla hyvin muistissa. Litteroinnin jälkeen aineistoa luettiin tarkemmin useaan kertaan, jolloin tutkija pystyi vielä paremmin hahmottamaan aineistokokonaisuuden.

Analysoinnin tarkoituksena oli tunnistaa haastattelumateriaalista tutkimuksen kannalta keskeisiä seikkoja eli aineistoa pelkistettiin niin, että kaikki epäolennainen karsiutui pois. Aineistoa luettaessa pyrittiin löytämään toistuvia sanoja tai käsitteitä, joita pystyttiin koostamaan suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Ennen aineiston tarkempaa koodaamista valittiin analyysiyksiköksi ajatuskokonaisuudet, sillä niiden nähtiin toimivan selkeämpänä pohjana pelkistykselle ja yleistyksille kuin yksittäiset sanat, jotka irrotettuna asiakokonaisuuksistaan voisivat ohjata tuloksia väärään suuntaan. Aineiston koodaus tapahtui Microsoft Office Word -ohjelmalla, jolloin eri käsite- tai

sanakokonaisuuksia merkittiin eri värein. Tämä nähtiin tutkimuksen toteuttamisen kannalta selkeimmäksi lähestymistavaksi, sillä värikoodit mahdollistivat keskeisten seikkojen nopeamman tunnistamisen aineistosta esimerkiksi kirjainkoodaukseen verrattuna, ja käytettävissä olevalla työkalulla kyseinen menetelmä oli helpoin toteuttaa. Koodatut ja pelkistetyt ilmaukset siirrettiin Microsoft Office Exceliin, jossa niistä tehtiin listauksia ja yhdistelyjä. Yhteen paikkaan eroteltuna pelkistykset hahmottuivat selkeämmin ja niiden kokoaminen ensin alaluokiksi ja lopulta yläluokiksi helpottui huomattavasti.

Analysoinnin myötä nousi esiin kaksi pääteemaa: asiakkuudenhallinnan nykytila ja asiakkuudenhallinnan tulevaisuus. Asiakkuudenhallinnan nykytila jakautui vielä kahteen eri yläluokkaan: asiakkuudenhallinnan prosessit sekä tietotekniikka ja tieto, jotka jakautuivat edelleen viiteen ja neljään alaluokkaan. Asiakkuudenhallinnan nykytilan pää- ja alaluokat pelkistyksineen on koottu liitteeseen B. Analysoinnin perusteella saatiin työn tulokset, joita tarkastellaan lähemmin seuraavassa luvussa.

4. TULOKSET

Tässä luvussa tarkastellaan lähemmin haastattelujen kautta saatuja tuloksia asiakkuudenhallinnan nykytilaan liittyen. Ensin tarkastellaan asiakkuudenhallintaan liittyviä prosesseja ja sitten tarkemmin asiakastietoon ja tietoteknisiin ratkaisuihin liittyviä näkökulmia.

4.1 Asiakkuudenhallinnan nykytila

Tutkimuksen myötä pyrittiin kartoittamaan, kuinka asiakkuudenhallintaa tunnistetaan yrityksen eri osastoilla ja kuinka se on sitoutettu eri osastojen toimintaan. Haastatteluista nousi selkeästi esiin, että asiakkaat ovat yrityksen kaiken toiminnan keskiössä ja tämä tunnistetaan laajasti läpi organisaation.

”Henkilöstöhallinnossa vastaan tämän osa-alueen kehittämispuolesta ja sitten strategiapuolesta, mutta kyllähän siellä kaikessa vaikuttaa takana meidän asiakkaat.”
(H1)

”Me ollaan aika paljon tutkittu meidän asiakkaita ja kerätty dataa, ja niiden pohjalta on tehty johtopäätöksiä ja tehdään analyyskejä siitä, miten me voidaan parantaa meidän toimintaa ja asiakaskokemusta ylipäätään.” (H3)

Asiakkaat siis nähdään keskeisenä yrityksen liiketoiminnalle, ja jokaisessa haastattelussa painottui asiakkaiden merkitys kohdeyrityksen kaikessa toiminnassa. Haastateltavat tunnistivat vahvasti myös oman työnsä roolin asiakaspalvelun kehittämisessä ja asiakaskokemuksen luomisessa.

4.1.1 Yrityksen sisäiset prosessit

Yrityksen sisäisiin prosesseihin liittyen haastatteluissa nousi esiin erityisesti yrityksen strategia ja henkilöstö. Strategisesta näkökulmasta nostettiin esiin se, että asiakkaiden huomiointi alkaa jo tältä tasolta.

”[Strategiassa] asiakaslähtöisyys on yhtenä keskeisimpänä kohtana eli se lähtee jo koko yritystason strategiasta.” (H7)

Asiakkaiden keskeinen rooli yrityksen strategiassa mainittiin jokaisessa haastattelussa. Esiin nousi myös se, että yrityksellä ei ole erikseen omaa asiakasstrategiaa vaan asiakkaat ovat keskiössä koko liiketoimintastrategiassa. Lisäksi haastattelujen myötä

ilmeni, että yritys panostaa vielä erityisesti siihen, että kaikki työntekijät tuntevat yritysstrategian sisällön.

”Itse asiassa koko yrityksen strategia – on juuri viime syksynä käyty meillä sisäisesti aika perusteellisesti läpi.” (H3)

”Strategiaa avattiin tarkemmin meidän koko henkilöstölle, koska haluttiin, että kaikki tietävät, minkä vuoksi me tätä tehdään.” (H1)

Kuten aiemmin teoriaosassa todettiin, ymmärtämällä asiakkuudenhallinta osana yrityksen strategiaa, on helpompi istuttaa se poikki koko yrityksen ja nähdä se osana koko yrityksen liiketoimintaa eikä vain markkinointia. Lisäksi asiakkuudenhallinnan sisällyttäminen strategiaan vaikuttaa yleensä myönteisesti siihen liittyvien tietoteknisten ratkaisujen implementoinnin ja käyttöönoton onnistumiseen. Jos asiakkuudenhallinnan merkitystä yritykselle ei ymmärretä, myös uusien järjestelmäratkaisujen tarkoitus saattaa jäädä epäselväksi, jolloin niistä ei saada irti kaikkea hyötyä.

Yrityksen strategisten tavoitteiden toteutumista mitataan jatkuvasti erilaisilla tulostittareilla, ja tarvittaessa ryhdytään toimenpiteisiin tavoitteisiin pääsemiseksi. Koska asiakas on niin keskeisessä roolissa yrityksen strategiassa, näillä mittauksilla pystytään samalla kartoittamaan yrityksen asiakkuudenhallintaa ja asiakasprosesseihin liittyviä onnistumisia ja haasteita.

Henkilöstön osalta keskeisiksi ajatuksiksi nousivat hyvinvointi, palkitseminen ja osallistaminen. Näiden toimintojen kannalta keskeisenä taustana nousi esiin näkemys siitä, että yrityksen henkilöstöhallinnon toimintoihin liittyy paljon muutakin kuin vain hr-prosessien hiomista.

”Siinä mielessä taas tämä hr:n rooli on tärkeä, että jos siellä hinkataan jotain prosesseja niin se ei ihan ole mitä sen pitäisi olla ja silloin ehkä monesti jää huomaamatta nämä asiat ja sitten ihmetellään jostain Excelistä tulosta ja toisesta PowerPointista henkilöstötyytyväisyyttä ja siinä poljetaan paikallaan eikä mitään tapahdu.” (H1)

Yrityksessä henkilöstöhallinto nähdäänkin laajempaan liiketoiminnallisena kokonaisuutena sen sijaan, että se koostuisi pelkästään palkanlaskusta ja muista välittömistä henkilöstöä koskevista toimista. Tästä näkökulmasta myös henkilöstön hyvinvointi ja osallistaminen on nostettu keskeisiksi teemoiksi.

”Ei meidän asiakaskokemus voi parantua niin, että meillä huononisi jollain tavalla [henkilökunnan työhyvinvointi].” (H1)

”Varmaan yleisellä tasolla asiakaspalvelu ja asiakkaan kohtaaminen on keskeisin ja meidän vahvuus ylipäättään.” (H2)

”Se, että henkilöstö on mukana kaikessa, on ihan elinehto tälle kaikelle.” (H3)

Yrityksessä ymmärretään selkeästi henkilökunnan rooli asiakasrajapinnassa ja heidän merkityksensä asiakaskokemuksen syntymisessä. Tutkimuksen teoriassa käsiteltiin aiemmin sitä, että asiakaskeskeisesti toimivassa yrityksessä tulisi ymmärtää työstään nauttivien henkilöiden avainrooli hyvässä asiakaspalvelussa ja henkilöstön kehittäminen tästä näkökulmasta. Kohdeyritys onkin hiljattain käynnistänyt projektin, jonka puitteissa henkilöstö ja asiakkaat yhdessä ideoivat uusia näkökulmia yrityksen asiakaspalvelun kehittämiseksi. Johtavana ajatuksena tässä projektissa toimii se, että unohtumattomimmat asiakaskokemukset syntyvät onnistuneessa asiakkaan ja työntekijän kohtaamisessa ja myös se, että henkilöstö pääsee osaltaan vaikuttamaan oman työnsä kehittämiseen. Asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt ovat myös niitä, jotka parhaiten näkevät asiakkaiden tarpeet ja joilla on näkemystä asiakkaita tukevista kehitystarpeista. Osallistamalla heitä mukaan projektiin, pystytään kasvattamaan heidän työmotivaatiotaan ja sitoutumistaan, ja siten edelleen parantamaan asiakaskokemuksia.

”Pyritään kehittämään meidän vahvuutta edelleen, koska meidän työntekijöiden ja asiakkaiden kohtaaminen -- , that’s where the magic happens.” (H7)

Myös henkilöstön palkitsemisessa on huomioitu asiakaslähtöisyys. Yrityksessä keskitytään siihen, että henkilöstöä palkitaan yrityksen strategiaa tukevista onnistumisista sen sijaan, että palkitseminen liittyisi pelkästään työsuhteen kestoon tai ikään liittyviin tekijöihin.

”Oikeastaan voisi sanoa, että puolet palkitsemistavoista -- kolahtaa siihen, että ne liittyvät asiakkaaseen.” (H1)

Aiemmin teoriaosassa nousi esiin näkemys siitä, että henkilöstöä tulisi kannustaa asiakasarvonluontiin esimerkiksi siihen liittyvällä palkitsemisjärjestelmällä. Kohdeyrityksessä tällainen näkökulma on siis vahvasti sitoutettu osaksi palkitsemisen kokonaisuutta, ja se tukee osaltaan yritykselle tärkeää asiakasnäkökulmaa.

4.1.2 Asiakasprosessit

Keskeisiksi asiakkaisiin liittyviksi teemoiksi haastatteluissa nousivat asiakkaiden tunnistaminen ja ymmärtäminen sekä asiakaskäyttäytymisen seuraaminen. Ensinnäkin, yrityksessä nähtiin tärkeänä asiakkaiden tunnistaminen ja segmentointi, jotta heille pystytään tarjoamaan oikeanlaista palvelua ja markkinointia.

”Pitää tunnistaa ketkä on asiakkaita -- meidän pitää tunnistaa erilaiset asiakassegmentit.” (H6)

Asiakkaiden tunnistaminen ja segmentointi ovat asiakaskeskeiselle yritykselle tärkeitä prosesseja useastakin syystä. Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa korostuu koko yritystä poikkileikkaavina prosesseina esimerkiksi asiakkaiden segmentointi osana strategisia valintoja, jolloin eri segmentit voidaan huomioida oikealla tavalla jo yrityksen liiketoimintastrategiasta käsin. Toiselta näkökannalta asiakkaiden tunnistaminen ja segmentointi edesauttaa arvon luontia asiakkaalle, sillä niin pystytään paremmin vastaamaan erilaisten asiakkaiden tarpeisiin.

Kohdeyrityksessä asiakkaiden tunnistaminen tapahtuu kuluttajapuolella pääasiassa internet-palvelussa käyttäjätunnuksen tietojen perusteella. Internet- ja mobiilisivustolla asiakkaan asioinnista jää siis aina merkintä tapahtumista. Myös puhelinpalvelussa käyttäjän tunnistaminen on mahdollista, jos hän on liittänyt käyttäjätunnuksensa puhelinnumeron. Tunnistaminen tätä kautta ei kuitenkaan aina onnistu esimerkiksi puuttuvan tai vanhentuneen puhelinnumerotiedon vuoksi, jolloin asiakasta ei pystytä yhdistämään aikaisempiin historiatietoihin.

”Jos asiakkaalla ei ole puhelinnumeroa profiilissaan, ei häntä pystytä tunnistamaan eikä tieto mene eteenpäin.” (H2)

Suoraan toimipisteissä asioitaessa asiakkaan tunnistaminen on hyvin rajallista. Jos asiakas on asioinut netissä ja toimipisteen kassalla avataan nämä tiedot, myös paikan päällä tehtävät ostokset pystytään yhdistämään kyseiseen asiakkaaseen. Käytännössä suurin osa asiakkaiden asioinnista netissä ja toimipisteessä tapahtuu kuitenkin erillään toisistaan, jolloin toimipisteiden tapahtumista ei jää yrityksen järjestelmiin tiettyihin asiakkaisiin yhdistettävää tietoa vaan pelkkää transaktiodataa yleisellä tasolla.

”Kassoilla mietitään, miten saadaan tunnistusprosessi integroitua siihen kassa-asiointiin, -- jotta voidaan jatkossa palvella paremmin.” (H5)

Kohdeyrityksessä on siis tiedostettu asiakkaiden tunnistamisen merkitys ylipäättään sekä systemaattisen tunnistamisprosessin merkitys asiakaspalvelun kehittämisessä ja palveluiden kohdentamisessa. Yrityksessä onkin kehitteillä erilaisia vaihtoehtoja, joilla kuluttaja-asiakastapahtumista saataisiin yksilöllistä dataa myös suoraan eri toimipisteissä asioitaessa.

B2B-puolella asiakkaiden tunnistaminen on myös tärkeää, eikä tunnistamiseen tälläkään puolella ole kiinteää prosessia. Yrityspuolella asiakkaiden yhteydenotto kohdeyritykseen tapahtuu pääsääntöisesti puhelimen tai sähköpostin kautta, yksinkertaisempia internetissä suoritettavia tuote- tai lahjakorttiosomahdollisuuksia lukuun ottamatta. Asiakkaat ottavat kohdeyritykseen yhteyttä ja kertovat, mistä

yrityksestä soittavat tai laittavat sähköpostia, jolloin heidät yhdistetään heidän asiakkuudestaan vastaavalle henkilölle.

”Pyritään [tunnistamaan avainasiakkaat], kaikki pitävät omaa vip-listaa.” (H4)

”He sanovat, että soitan täältä yrityksestä. Heillä olisi asiakasnumero -- mutta se on sellainen tieto, joka varmaan tosi harvalla edes on tiedossa.” (H4)

Kohdeyrityksen myyntijärjestelmästä löytyy jokaiselle yritysasiakkaalle yksilöity tunnistenumero eli asiakasnumero. Tätä tietoa ei tällä hetkellä hyödynnetä asiakkaiden tunnistamisessa vaan tunnistaminen perustuu asiakkuusryhmiin ja jää lopulta asiakkuudesta vastaavan henkilön vastuulle. Asiakkaiden tunnistaminen saattaakin ajoittain aiheuttaa asiakkuusvastaavalle haastetta, sillä yksi ihminen vastaa useista asiakkaista, jolloin erityisesti pienempien asiakkaiden tunteminen saattaa jäädä heikoksi.

Asiakkaiden tunnistamisen lisäksi haastatteluissa nousi vahvasti esiin asiakkaiden ymmärtämiseen liittyviä teemoja. Asiakasymmärrykseen liittyy läheisesti myös asiakastytyväisyys, joka on kohdeyrityksessä keskeinen painopiste ja kehittämiskohde. Jos asiakkaita ymmärretään kunnolla, myös asiakastytyvyyden taso on korkeampi.

”Meillä on seurantaa, hyvin tarkkaa seurantaa ihan päivä-viikko –tasolla, milloin mitäkin tapahtui koko palveluketjussa.” (H3)

”Teemme jatkuvaa asiakastytyväisyyskyselyä ja hyvin perinpohjaista sellaista verrattuna moneen muuhun toimijaan.” (H2)

Asiakastytyvyyden kartoittamiseksi sekä asiakkaiden paremmaksi ymmärtämiseksi kerätään usein erilaista dataa, jonka analysointia hyödynnetään asiakaskokemuksen kehittämisessä. Myös kohdeyrityksessä asiakasdataa kerätään palvelujen parantamiseksi.

”On kerätty dataa ja niiden pohjalta on tehty johtopäätöksiä ja tehdään analyysyjä siitä, miten me voidaan parantaa asiakaskokemusta.” (H6)

Aiemmassa teoriaosuudessa on tutustuttu tiedon analysointiin ja tässä kohtaa se voidaan nähdä keskeisenä kahdesta syystä. Ensiksi asiakkaista kerättävän datan tai informaation tarkalla analysoinnilla tietoa voidaan jalostaa seuraavalle tasolle, jolloin informaatiosta tai jopa raa’asta datasta saadaan vähitellen muodostettua syvällisempää tietoa tai tietämystä. Tällöin asiakkaita voidaan palvella joustavammin perustuen muuttuviin tekijöihin pelkkien staattisten mallien sijaan. Toisaalta, asiakastiedon analysoinnin kautta pystytään tuottamaan asiakkaille parempia tuotteita ja palveluita jo pelkästään

tarkastelemalla heidän ostokäyttäytymistään tai paremmin vielä, mieltymyksiään ja tarpeitaan.

Erityisen tärkeänä kohdeyrityksessä pidetään asiakkailta suoraan saatua tietoa. Myös tästä näkökulmasta yrityksessä aloitettu henkilökuntaa ja asiakkaita osallistava kehitysprojekti on keskeisessä roolissa, sillä sitä kautta päästään todella kiinni asiakkaiden tarpeisiin ja ajatuksiin.

”Kun on vaan omat tuntosarvet ylhäällä, se on sitä subjektiivista näkemystä, mutta kun tulee aidosti dataa asiakkailta, se alkaa olla jo aidompaa tietoon perustuvaa.” (H3)

Keskeisenä asiakasprosesseihin liittyvänä teemana haastatteluissa painottui myös asiakaskäyttäytymisen seuranta kohdeyrityksessä. Tämä liittyy osaltaan asiakkaiden ymmärtämiseen, mutta mittaamisnäkökulmasta sisältää myös eri asioita. Kohdeyrityksessä onkin haastattelujen perusteella yhtenä haasteena yksittäisen asiakkaan käyttäytymisen seurannan mahdollisuus.

”[Oheismyynti] on vähän semmoinen, että siinä meillä on aika paljon työnsarkaa nimenomaan asioiden mittaamisessa. Ja toi on meillä aika isona fokusalueena että -- miten pystytään yleistutkimusten lisäksi mittaamaan tarkemmalla tasolla.” (H3)

Kuluttajapuolen lisäksi sama haaste näkyy osittain myös B2B –puolella.

”Emme seuraa ostokäyttäytymistä, luulen, että ainakaan nettikäyttäytymistä ei pysty tällä hetkellä kovin hyvin seuraamaan.” (H4)

Mittaamisen haasteet liittyvät osittain jo aiemmin esiin nousseeseen asiakkaiden tunnistamisongelmaan toimipisteissä asioidessa, ja se pohjautuu myös myöhemmin käsiteltäviin tietoteknisiin näkökulmiin. Kuluttaja- ja B2B –puolella asiakkaiden käyttäytymisen haasteet kuitenkin eroavat toisistaan; kuluttajapuolella haasteena on toimipisteissä tapahtuvan ostotapahtuman liittäminen tiettyyn asiakkaaseen ja sitä kautta asiakaskohtainen mittaaminen esimerkiksi markkinointiin reagoinnin tai kampanjaosuisuuden suhteen, kun taas B2B –puolella suuremmat haasteet mitattavuudessa liittyvät asiakkaiden toimintaan internetissä ja markkinointireagointiin siellä.

Aiemmin teoriaosuudessa käytiin läpi sitä, kuinka asiakkaan asioidessa yrityksen kanssa, hänestä jää tietojärjestelmiin jälkiä, joista pystytään ajan myötä muodostamaan hyvinkin tarkkaa kuvaa kyseisen asiakkaan tarpeista. Tutkimuksen kohdeyrityksessä tämä prosessi vaikuttaa tällä hetkellä jäävän vajaaksi, koska asiakkaisiin pystytään yhdistämään vain rajattu määrä heidän transaktioistaan tai kommunikoinnistaan yrityksen kanssa.

Vaikka kohdeyrityksellä onkin heikkouksia yksityiskohtaisessa asiakaskäyttäytymisen mittaamisessa, yleistasoista tietoa yrityksessä kerätään sitäkin enemmän.

”Tokihan meillä näppituntuma on, että kun tulee esimerkiksi -- paljon varttuneempaa asiakasta, tiedetään, että heidän kuluttajakäyttäytymisensä on tämän tyyppistä. Ollaan tunnistettu näitä segmenttejä kyllä yleisellä tasolla.” (H3)

”Tutkimuksia tehdään säännöllisesti eli ne on ihan vakiintunut työkalu meillä.” (H6)

Kuten useammassa haastattelussa nousi esiin, yleistasoisella segmenttitiedolla pystytään jo tunnistamaan jokaisen segmentin ominaispiirteet ja kohdistamaan tarjoomaa sen perusteella. Tämä ei kuitenkaan vielä mahdollista täysin räätälöityä ja henkilökohtaista palvelua tai markkinoinnin kohdistusta, jotka voidaan nähdä asiakasarvoa lisäävinä ja asiakassuhdetta lujittavina tekijöinä.

Asiakaskäyttäytymisen ymmärtämistä hyödynnetään yrityksessä myös asiakaskanavia suunniteltaessa ja esimerkiksi sosiaalisen median muuttuviin käyttötrendeihin reagointi jatkuvan asiakaspalvelun takaamiseksi on yrityksessä tärkeää.

”Meidän pitäisi koko ajan tajuta, minne [sosiaalisen median käyttö] on muuttumassa ja mennä sinne vaikka valmiiksi odottamaan, se olisi kaikkein hienointa.” (H1)

Palvelualalla ja erityisesti kuluttajien parissa toimiessa asiakkaiden palautteita ja kontaktointeja saattaa ilmestyä milloin tahansa ja mistä kommunikointikanavasta tahansa, jolloin on tärkeää, että yritys tunnistaa liiketoimintansa kannalta tärkeimmät ja panostaa asiakaspalveluunsa juuri niissä kanavissa. Haastattelujen myötä ilmeni, että tähän yritys onkin panostanut lisää viime aikoina käynnistämällä niin sanotun sähköisen asiakaspalvelun tehostamaan asiakasviestintää, jolloin yrityksen työntekijät pyrkivät mahdollisimman reaaliaikaisesti vastaamaan asiakkaiden eri kanavien kautta tuleviin yhteydenottoihin tai palautteisiin. Yritys tarjoaa työntekijöilleen tähän tehtävään erityisen koulutuksen, jotta palvelun laatu myös sähköisissä kanavissa pysyisi korkeana. Kohdeyrityksessä keskitytäänkin paljon erilaisiin kommunikointikanavamahdollisuuksiin, mutta asiakaskäyttäytymisen mittaaminen ja asiakkaiden yhdistäminen erityisesti sosiaalisen median kanavien ja yrityksen asiakastietojen kanssa vaatii vielä kehitystä.

4.1.3 Käytettävissä oleva tieto

Tutkimushaastattelujen yhteydessä nousi esiin useampikin tietoon liittyvä haaste, joiden kanssa yrityksen työntekijät kamppailevat. Ensimmäisenä näistä korostui tiedon pirstaloituneisuus ja siiloutuneisuus, jotka aiheuttavat hankaluuksia esimerkiksi oikean tiedon löytämiselle.

”Meillä on tavallaan samat tiedot kolmessa eri paikkaa.” (H4)

”Meillä se [haaste] ei oikeastaan ole niinkään tiedon puute vaan se, että se on niin pirstaloitunutta.” (H5)

Näkökulma tiedon hajanaisuudesta ja samojen tietojen sijainnista useassa eri paikassa nousi esiin sekä kuluttaja- että B2B-puolella. Erityisenä haasteena tässä nähtiin se, että tiedot eivät päivittyneet yhtä aikaa, vaan jossain paikassa saattaa olla ajantasaisempaa tietoa kuin toisessa, ja oikean tiedon tunnistaminen saattaa olla hankalaa.

”Joskus, kun soitat asiakkaalle niin, että katsot [myyntijärjestelmästä], että soitan tuolle ja katsot ne kaikki läpi ja puolet ei ole olleet kymmeneen vuoteen siellä töissä.” (H4)

Erityisesti myyntijärjestelmästä löytyvien tietojen kohdalla nähtiin ongelmana juurikin tietojen vanheneminen, ja siihen merkittävänä syynä nousi esiin se, että myyntijärjestelmästä ei saa poistettua vanhoja tietoja mitenkään. Lisäksi päivitettäessä tietoja yrityksen uudempiin järjestelmiin, tiedot eivät siirry myyntijärjestelmään automaattisesti.

”[Myyntijärjestelmässä] voi olla siis ihan tosi vanhoja tietoja ja kun niitä ei kai voi poistaa sieltä kokonaan. Jos on tilaus vuonna makkara niin näin olen ymmärtänyt, että ei niitä sieltä pois saa.” (H4)

Se, että myyntijärjestelmästä ei voi poistaa tietoja aiheuttaa ongelman myös siltä kannalta, että sinne luotuja asiakasprofiileja ei myöskään voida järjestelmästä poistaa. Myyntijärjestelmä siis kuormittuu turhaan vanhentuneilla profiileilla tai käyttäjän unohtaessa internet-palvelun salasanansa ja luodessa uuden profiilin, jää järjestelmään suuri määrä käyttämättömiä käyttäjätietoja.

Yleisesti tiedon kohdalla koettiin, että tietoa on riittävästi eikä ongelmaa ole tiedon vähäisyydessä, ennemminkin järjestelmistä löytyy liikaa turhaa tietoa. Tätä ei kuitenkaan pidetty suurena ongelmana, vaan koettiin, että turhan tiedon saa helposti poistettua oleellisen tiedon joukosta esimerkiksi raporteissa. Myös tiedon saanti koettiin helppona, jos ei huomioida mahdollisen vanhentuneen tiedon tuomia virheitä. Tiettyjen erityistarpeiden kohdalla koettiin kuitenkin, että välillä joutuu hieman miettimään, mistä tietoa lähtee hakemaan.

”On ad hoc –tarpeita, mitä pitää kaivaa ja joutuu aina välillä vähän miettimään, miten sen tiedon saa sieltä puristettua ulos.” (H5)

B2B –puolella esiin nousi se seikka, että asiakkaiden ja kohdeyrityksen työntekijän välillä käydyt sähköpostikeskustelut tai tarjousneuvottelujen yksityiskohdat eivät

tallennu muualle kuin työntekijän sähköpostiin. Tällöin muut työntekijät eivät ole tietoisia esimerkiksi tarjousprosessin etenemisestä ja yksityiskohdista, vaikka he joutuisivat jostain syystä hoitamaan prosessia eteenpäin. Samoin yrityspuolella tiedon haasteeksi nähtiin myös suuri hiljaisen tiedon osuus. Esiin nousi esimerkiksi tilanne, jossa työntekijä joutuu sijaistamaan kollegaansa ja huolehtimaan tämän asiakkuuksista. Silloin suuri osa asiakassuhteisiin liittyvistä tiedoista on vain asiakkuudesta vastaavalla henkilöllä ja sijainen joutuu todennäköisesti kysymään asiakkaalta jotain melko itsestään selvää tietoa, koska ei löydä sitä mistään yrityksen järjestelmästä.

”Kaiken [kirjoitetun tiedon] kyllä näkee, mutta kyllä se semmoinen hiljainen tieto asiakkaasta on vaan sillä myyjällä.” (H4)

Yrityksen kokonaisvaltaisen toiminnan näkökulmasta yksi keskeinen haaste on tiedon päivittyminen yrityksen tietojärjestelmiin. Yrityksen tietojärjestelmäarkkitehtuurin vuoksi tietoa joudutaan siirtämään järjestelmästä toiseen, mutta tätä ei pystytä tekemään täysin reaaliaikaisesti. Yritys saakin käyttöönsä keskeistä tietoa noin vuorokauden viiveellä kyseisestä tapahtumasta, jolloin esimerkiksi asiakkaiden toimiin ei pystytä reagoimaan niin nopeasti kuin haluttaisiin asiakaspalvelullisesti pystyä.

”Näin monimutkainen polku estää reaaliaikaisen seuraamisen ja reagoinnin, eli ei pystytä tällaisella datasiirtopolulla reaaliaikaiseen asiakasviestintään ja reagointiin.” (H2)

Samanlainen haaste liittyy myös tiedon siirtämiseen yrityspuolelta niihin yksiköihin, joissa myyty tilaisuus toteutetaan. Tämä haaste ei niinkään liity tietojärjestelmien päivitysviiveeseen vaan siihen, että tiedot syötetään yksiköissä käytettävään järjestelmään käsin, jolloin virheet ja muutosten päivittämisen unohtaminen ovat enemmän inhimillisiä virheitä.

”Tiedon saaminen yritysmyyntiltä tänne meille ei aina ole ihan sujuvaa. Siinä tuntee itsensä ihan tyhmäksi, kun tiedustelee asiakkaalta tilaisuuden yksityiskohtia, joista onkin jo puhuttu jonkun toisen henkilön kanssa täällä meidän päässä.” (H7)

Edellä kuvatut haasteet liittyvät olennaisesti yrityksen tietojärjestelmäratkaisuihin, joihin pureudutaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

Teoriaosuudessa määriteltiin joitain laadukkaan tiedon piirteitä. Näitä olivat esimerkiksi oikea-aikaisuus, relevanssi, vähäinen toistuvuus, yhtenäisyys ja tiedon oikeellisuus. Haastattelujen perusteella on selvää, että kohdeyrityksellä on heikkouksia näistä melkein kaikkien piirteiden kohdalla. Laadukas tieto toimii pohjana oikeille päätöksille ja tehokkaalle liiketoiminnalle, joten tämän alueen puutteilla on varmasti vaikutusta myös laajemmin yrityksessä.

4.1.4 Tietotekniset ratkaisut

Myyntijärjestelmä on kohdeyrityksen tietojärjestelmien ydin, ja sen ympärille on rakennettu yrityksen muu arkkitehtuuri. Tämä nousi selkeästi esiin kaikissa haastatteluissa.

”Ja [myyntijärjestelmä] on ihan selkeästi ihan siinä keskiössä, se on se kaiken sydän.”
(H6)

Myyntijärjestelmänä toimii pienen IT-yrityksen tarjoama järjestelmä, joka on suunniteltu juuri kohdeyrityksen liiketoimintaa varten. Järjestelmä sisältää kohdeyrityksen suoran liiketoiminnan kannalta keskeisiä toimintoja ja tarjoaa tarvittavat työkalut asiakasrajapinnan työskentelyyn. Kauempana asiakasrajapinnasta, järjestelmä aiheuttaa monenlaisia haasteita juurikin sen tarkan tiettyyn toimintaan kohdistetun rakenteen vuoksi.

”Se on niin spesifi ja sinällään kriittisimmiltä osa-alueiltaan hyvä, mutta ei ehkä palvele semmoisia markkinoinnin tarpeita.” (H4)

Keskeinen haaste myyntijärjestelmän kanssa toimimisessa vaikuttaa olevan sen kankeus esimerkiksi tiedon raportoinnissa ja yhdistettävyydessä muihin järjestelmiin. Tämän vuoksi yrityksessä on jouduttu turvautumaan eri järjestelmien ketjutukseen. Tällä hetkellä kuluttajatietoa siirretään myyntijärjestelmästä esimerkiksi visuaaliseen Business Intelligence –järjestelmään, jonne luodaan erilaisia raportointisovelluksia, joilla tietoa saadaan myyntijärjestelmästä ulos hyödynnettävässä muodossa. Käytössä oleva BI-järjestelmä on edelleen linkitetty juuri käynnistettyyn markkinoinnin automaatiojärjestelmäprosessiin toimien tiedonsiirtoreittinä sinne. Tieto siis siirtyy usean linkin kautta eteenpäin aiheuttaen juurikin tiedon turhaa kopioitumista ja rajoittaen tiedon reaaliaikaista hyödyntämistä.

”Käytännössä yhden vuorokauden viiveellä pystytään reagoimaan asiakastapahtumiin.” (H5)

”Yksi ongelma, mikä tässä tällä hetkellä on, on henkilötieto, joka ei keskustele markkinointirekisterin kanssa millään tavalla, eli juuri yritän keksiä ratkaisua siihen, miten saadaan informoitua, jos asiakas muuttaa sähköpostinsa internet-käyttäjäprofiiliinsa, miten saataisiin se automaattisesti päivitettyä markkinointirekisteriin.” (H2)

Erilaisten linkitysten jälkeen, järjestelmien välillä on edelleen ongelmia tiedon siirtymisessä. Nämä haasteet aiheuttavat yrityksessä lisätyötä ja hankaloittavat esimerkiksi asiakaspalveluprosessin kehittämistä. Myös yritysmyyntin puolella

myyntijärjestelmän keskustelemattomuus muiden järjestelmien kanssa aiheuttaa haastetta tiedon siirtämisessä järjestelmästä toiseen.

”[Tieto] ei päivity toisesta toiseen, riippuu tilanteesta kumpi on ajantasaisempi.” (H4)

Myyntijärjestelmän kehittämisen kanssa työskennellään yrityksessä jatkuvasti, mutta tämän suhteen ongelmia on aiheutunut myös se, että järjestelmän tarjoaja on pieni yritys, jolla on paljon muitakin asiakkaita.

”Pyritään ratkaisemaan tämä tunnistamisiongelma, ja se miksi sitä ei ole vielä tehty, se vaatii päivityksen [myyntijärjestelmään], ja sitä on jouduttu odottamaan tässä nyt jo aika monta kuukautta.” (H2)

Yritysmyyntissä tietoon liittyvänä haasteena ilmeni suuri hiljaisen tiedon määrä ja tiedon siiloutuminen työntekijöiden sähköposteihin. Keskeisenä syynä tälle voidaan nähdä se, että yrityksen nykyisistä tietojärjestelmistä ei löydy mitään selkeää paikkaa, jonne myyjät voisivat lisäillä asiakkaisiin liittyviä tietojaan. Siksi tieto jää usein hiljaiseen muotoon, vaikka henkilöstöllä olisi muuten halua muuttaa tietoa helpommin jaettavaan muotoon.

”Olisi kiva, jos [tiedot] olisi koottuna, kun nyt on tuommoinen pieni ruutu ja siihen minä kirjoitan, että tätä ja tätä muutettiin, mutta siitä ei jää hirveästi historiaa, mitä on tapahtunut siellä taustalla.” (H4)

”Hankalampiahan on ne tilanteet, kun tulee asiakkaalta jotain yhteydenottopyyntöä tai kyselyä, mihin ei liity tarjousta. Silloin ei ole mitään paikkaa, mihin kirjoittaa sitä tietoa, koska [tarjoustentekojärjestelmässä] tiedot kirjoitetaan tarjousten yhteyteen.” (H4)

Haastattelujen yhteydessä keskusteltiin myös erilaisten taustatoimintojen automatisoinnista yrityksessä. Kuluttajapuolella on hiljattain aloitettu markkinointiautomaatio, jota pyöritetään myyntijärjestelmän ja BI-järjestelmän linkkien kautta. Kuluttajapuolella yrityksen myyntijärjestelmän kanssa työskentelyä ei ylipäättäänkään koettu niin vaikeaksi kuin B2B –puolella, mihin saattaa vaikuttaa se, että kuluttajapuolella myyntijärjestelmän kanssa tehdään enemmän työtä ja siitä on onnistuttu eri työkaluilla saamaan irti toiminnan kannalta keskeisiä raportteja ja toimintoja. B2B –puolella manuaalisen työn määrä on huomattavasti suurempaa.

”Oikeastaan juuri tuossa siirrän [dataa] Excelistä toiseen, koska me ei saada mistään suoraan [raporttia], kun meidän pitäisi tietää, kuinka paljon asiakas on viime vuonna ostanut.” (H4)

”[Myyntijärjestelmä] ei anna sellaisia raportteja ja [tarjoustentekojärjestelmä] ei anna sellaisia, missä olisi yhteissumia.”(H6)

Erityisesti raportointitarpeeseen yritysmyyntin puolella joudutaan tekemään manuaalista työtä ja rakentamaan itse tarvittavat raportit. Tämän nähdään toisaalta olevan valaisevaa, koska siinä näkee läheltä, kuinka omat asiakkaat käyttäytyvät, mutta toisaalta se vie valtavasti työaikaa, jonka voisi käyttää johonkin muuhunkin työhön.

Yrityksen myyntijärjestelmän integroitavuusongelmat ovat aiheuttaneet sen, että yrityksen tietojärjestelmäarkkitehtuuri on hajanaista ja koostuu monesta pienestä järjestelmästä ja työkalusta. Haastatteluissa nousi esiin lähemmäs kaksikymmentä tietoteknistä ratkaisua, joita työntekijät käyttävät pääasiallisessa työssään, ja näistä noin puolet liittyivät kiinteästi asiakkaiden palvelemiseen ja asiakkuudenhallintaan. Tämä tietojärjestelmärakenne toimii taustalla erityisesti tietoon ja tiedon laatuun sekä asiakasprosesseihin liittyvissä haasteissa.

Kun haastatteluissa kysyttiin CRM-järjestelmän tarpeesta kohdeyrityksessä, esiin nousi useammanlaisia näkökulmia.

”[CRM-järjestelmät] ovat ihan pakollisiakin, ei muuten voi noin isoja massoja hallita.” (H3)

”Kuluttajakaupassa CRM-järjestelmän tuoma lisäarvo on aika pieni, että ne asiat, mitä halutaan asiakkaista tietää on kuitenkin vähän eri kuin esimerkiksi B2B-puolella.” (H2)

”Mutta kyllä se minun mielestäni ehdottomasti olisi tarpeellinen ja helpottaisi sitä omaa työtä, mutta se, että se mietitään kunnolla loppuun asti, että se olisi toimiva eikä tule joku paniikkiratkaisu.” (H4)

Kohdeyrityksestä nousi siis esiin näkemys siitä, että kuluttajapuolella CRM-järjestelmällä ei nähdä saavutettavan merkittäviä lisähyötyjä, mutta B2B-puolella tarve uudelle ratkaisulle ilmeni haastattelujen myötä erittäin vahvasti. Kuluttajapuolella juuri aloitettu markkinoinnin automaatioprojekti saattoi vaikuttaa osaltaan siihen, että CRM-järjestelmän tarve ei näkynyt vahvasti, sillä haastatteluista ilmeni, että aloitetulla automaatiolla ollaan saatu helpotettua pitkään vaivanneita haasteita ja henkilöstön fokus oli tällä hetkellä juuri kyseisen automaatioprojektin kehittämisessä.

4.2 Asiakkuudenhallinnan kehittäminen

Aineistosta nousi toiseksi pääluokaksi asiakkuudenhallinta tulevaisuudessa. Tähän teemaan päästiin käsiksi pääosin haastateltavien esittämien omaan työhönsä ja kohdeyrityksen asiakkuudenhallintaan ylipäätään liittyvien kehitysehdotusten kautta. Teemaan liittyvät asiat on koottu Taulukkoon 4.

Taulukko 4. Kehitystarpeet kohdeyrityksen asiakkuudenhallinnassa.

Kehitystarpeet
Yhtenäinen tietovarasto
Yksityiskohtaisempi asiakaskäyttötymisen mittaaminen
Seurantajärjestelmä asiakkuuksien kehittymiselle
Markkinoinnin kohdistaminen
Automaation tarve
Myyntijärjestelmä

Keskeisimpänä kehitystoiveena haastatteluissa nousi esiin tarve yhtenäisemmälle tietovarastolle.

”[Haluaisin], että tietoa ei tarvitsisi kaivaa miljoonasta paikasta ja että se olisi jotenkin selkeämpää, eurot saisi jotenkin helposti, että saisi tehtyä Exceleitä tai raportteja. Nyt se on vähän epätoivoista välillä.” (H4)

”Minulle tärkeintä olisi, että tiedot on yhdessä paikassa.” (H5)

Yhtenäinen tietovarasto vähentäisi tiedon etsimisen tarvetta samoin kuin turhia kopioita ja epäselvyyttä siitä, mikä tieto on ajan tasalla ja mikä ei. Tällä olisi helpottava vaikutus kaikessa tiedon analysoinnissa ja raportoinnissa, mikä korostuu erityisesti yritysmyyntin työssä, koko ketjun myynnissä ja markkinoinnissa sekä IT-puolen tietoteknisten ratkaisujen ylläpidossa. Yhtenäinen ja integroitavissa oleva datavarasto vähentäisi mahdollisesti myös eri järjestelmien linkitystarvetta tiedon siirtämiseksi, jolloin yrityksessä olisi mahdollista toteuttaa reaaliaikaisempaa seuranta ja reagointia tapahtumiin samoin kuin vähentää eri linkkien kautta tapahtuvan tiedonsiirron riskejä.

Yhtenäisellä tietovarastolla on siis useita myönteisiä vaikutuksia tiedon laatuun. Edellä esitettyjen tiedon oikea-aikaisuuden, ajantasaisuuden ja yhtenäisyyden lisäksi yhteisen datavaraston kautta voisi olla mahdollista yhdistellä tietoja eri lähteistä ja siten luoda relevantimpia raportteja, joihin sisältyisi vain olennaista tietoa.

Toinen vahvasti esiin noussut toive oli parempi asioiden yksityiskohtainen mitattavuus. Tarkalla asiakaskohtaisella mittaamisella pystyttäisiin paremmin määrittämään todellisia tarpeita ja tarjoamaan sitä vastaavaa palvelua.

”[Tavoitteena on], että pystyisimme jatkossa tunnistamaan asiakkaat, jotka ostavat erilaisia tuotteita --- ja sitä kautta tarjoamaan monipuolisempaa tuotevalikoimaa ja palvelua juuri heille.” (H6)

Yrityspuolella tähän liittyvänä haasteena ja kehitystoiveena nähdään myös asiakkuuksien kehittymisen seuraaminen. Yhdellä työntekijällä on vastuullaan useita asiakkuuksia ja varsinkin pienempien ja harvemmin asioivien seuraaminen on hankalaa. Systemaattisemmalla seurantajärjestelmällä työntekijän olisi helpompi nähdä kokonaiskuva asiakkaistaan ja huomata muutoksia asiakassuhteissa.

”Meillä on ehkä semmoinen pieni ongelma, että meillä on ihan hirveästi pieniä asiakkuuksia. Niistä suurimmista pystyy itse suurin piirtein pysymään kartalla, että missä mennään, mutta sitten kun mennään niihin pieniin niin...” (H4)

Yksittäisten asiakkuuksien hallinnoimisen teemaan liittyy myös markkinoinnin kohdistaminen yksilötasolla. Tähän yrityksessä on saatu apua kuluttajapuolella markkinoinnin automaatiojärjestelmän kautta, mutta tälläkään järjestelmällä ei saada kaikkea hyötyä irti ennen kuin asiakkaiden käyttäytymistä pystytään seuraamaan myös yksilötasolla. Nythän moni toimipisteissä suoritettu transaktio esimerkiksi jää yhdistämättä tiettyyn asiakkaaseen ja tapahtumia voidaan tarkastella vain laajempina kokonaisuuksina esimerkiksi tietyllä ajanjaksolla.

Automaatioon liittyen B2B –puolella esitettiin lisäksi vahva toive automatisoinnin hyödyntämisestä ihan raportoinnista lähtien. Nyt tehtävä manuaalisen työn määrä sellaisissakin tehtävissä, joiden automatisointi ei olisi teknisesti kovin haastavaa, vie työntekijöiltä turhaa aikaa heidän pääasiallisesta työstään.

”[Myyntijärjestelmässä] mikään ei ole millään tavalla automaattista, että se on kyllä ihan käsipeliä. On sitä käsin tehtävää paljon ja varmaan eniten on juuri tässä raportointipuolella.” (H4)

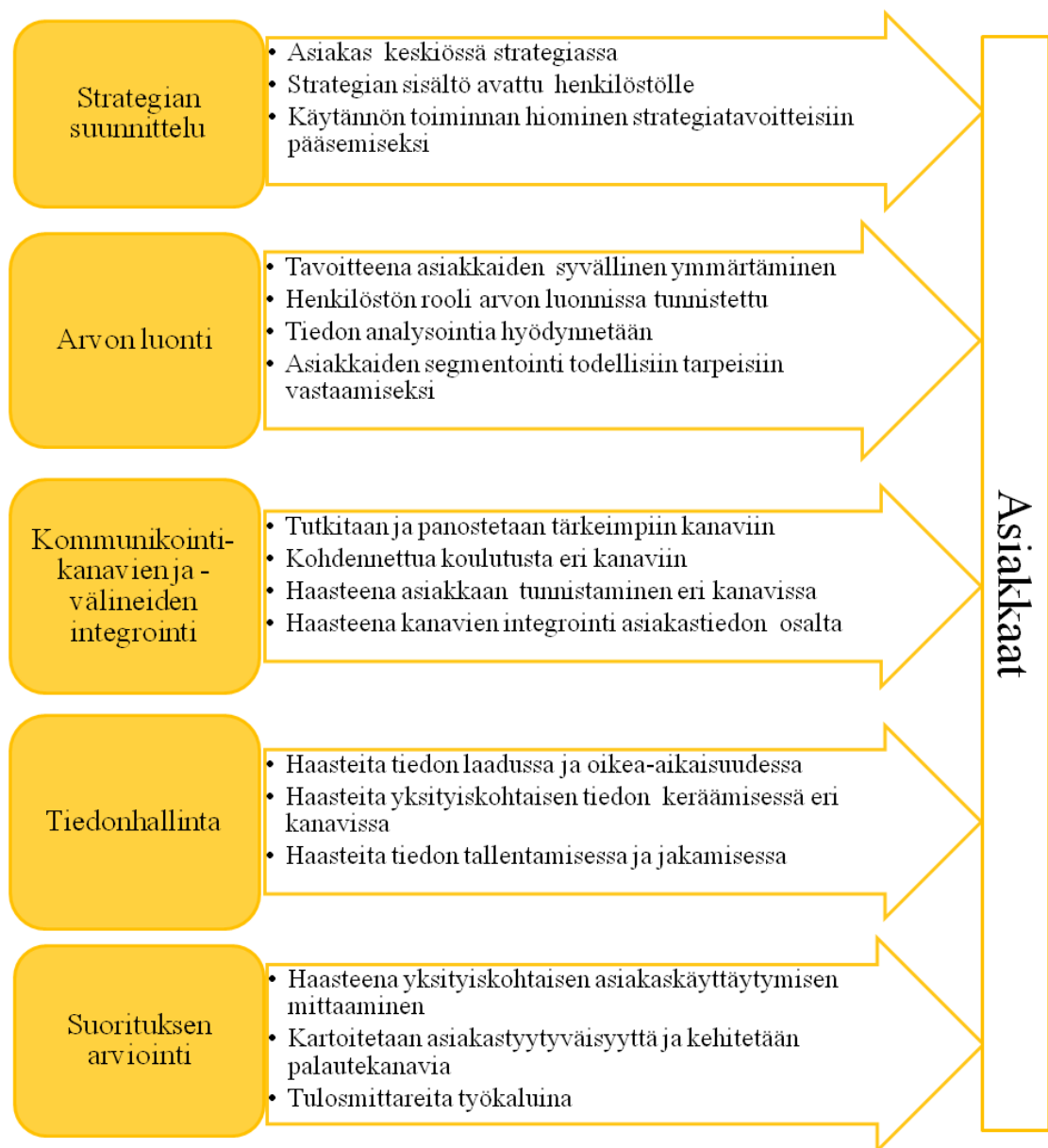
Kehitystoiveiden ohella esiin nousi vahva epäily siitä, että moni kehitystoive saattaa jäädä toteutumatta yrityksen jäykän myyntijärjestelmän vuoksi. Koska myyntijärjestelmä toimii niin keskeisessä roolissa yrityksen toiminnassa, moneen kehitystoiveeseen suhtauduttiin skeptisesti ja mietittiin esimerkiksi myyntijärjestelmän integrointi- ja raportointimahdollisuuksia ja sen taipumista erilaisiin toimintoihin. Myyntijärjestelmä on niin keskeinen, että muu toiminta pitää tapahtua sen rajoissa. Yrityksessä on kuitenkin kartoitettu myyntijärjestelmän uusimista ja siihen liittyen

haastatteluissa nousikin esiin vahva toive, että mahdollinen uusi järjestelmä mahdollistaisi paremmin myös myyntityötä tukevien taustatoimintojen toteuttamisen.

”Varmasti pystyisi automatisoimaan esimerkiksi sitä, että... tai no ei [myyntijärjestelmän] kanssa, mutta sitten joskus...” (H6)

4.3 Tulosten yhteenveto

Kohdeyrityksen asiakkuudenhallinnan nykytilasta voidaan löytää onnistumisia ja haasteita työn teoriaosassa (Kuva 8) esitettyjen koko yritystä poikkileikkaavien prosessien mukaisesti. Nämä on tiivistetty Kuvaan 14.



Kuva 14. Kohdeyrityksen nykytila asiakkuudenhallinnan yritystä poikkileikkaavissa prosesseissa.

Yhteenvedosta voidaan nähdä, että kohdeyritykseen on istutettu parhaiten kaksi ensimmäistä prosessia; strategian suunnittelu ja arvon luonti. Näiden kohdalla aineistosta ei noussut esiin selkeitä kehitystarpeita tai ongelmakohtia. Kohdeyrityksessä huomioidaan asiakkaat jo strategian suunnittelusta lähtien, sillä asiakas on lähtökohtana strategian luomisessa, ja yrityksen käytännön toimintaa tarkastellaan ja hiotaan jatkuvasti strategiaan tavoitteisiin pääsemiseksi. Strategian sisältö on myös käyty läpi koko henkilökunnan kanssa ja näin sitä on pyritty sitouttamaan jokaisen jokapäiväiseen työhön.

Arvon luonnissa yrityksen tavoitteena on ymmärtää asiakkaitaan mahdollisimman syvällisesti ja sitä kautta tehokkaammin luoda heille arvoa. Tähän liittyen yrityksessä on käynnissä esimerkiksi projekti, jossa asiakkaat ja henkilökunta yhdessä ideoivat keinoja, joilla asiakaskokemusta saadaan edelleen parannettua. Lisäksi yrityksessä käytetään apuna myös tiedon analysointia ja asiakkaiden segmentointia, jotta asiakkaista saadaan kattavampaa tietoa ja heille voidaan tarjota kohdennettuja palveluja. Kohdeyrityksessä on myös ymmärretty hyvinvoivan henkilöstön merkitys lopullisen asiakaskokemuksen muodostumisessa ja yrityksessä panostetaan henkilökunnan koulutukseen, työuralla etenemiseen ja avoimen ja kannustavan työilmapiirin luomiseen. Henkilöstöä pyritään motivoimaan osallistamalla oman työnsä kehittämiseen ja palkitsemistavoista noin puolet liittyy asiakaslähtöisyyteen ja asiakastyytyväisyyteen liittyviin tekijöihin. Tämä on yksi tapa, jolla kohdeyritys kannustaa työntekijöitään asiakasarvon lisäämiseen.

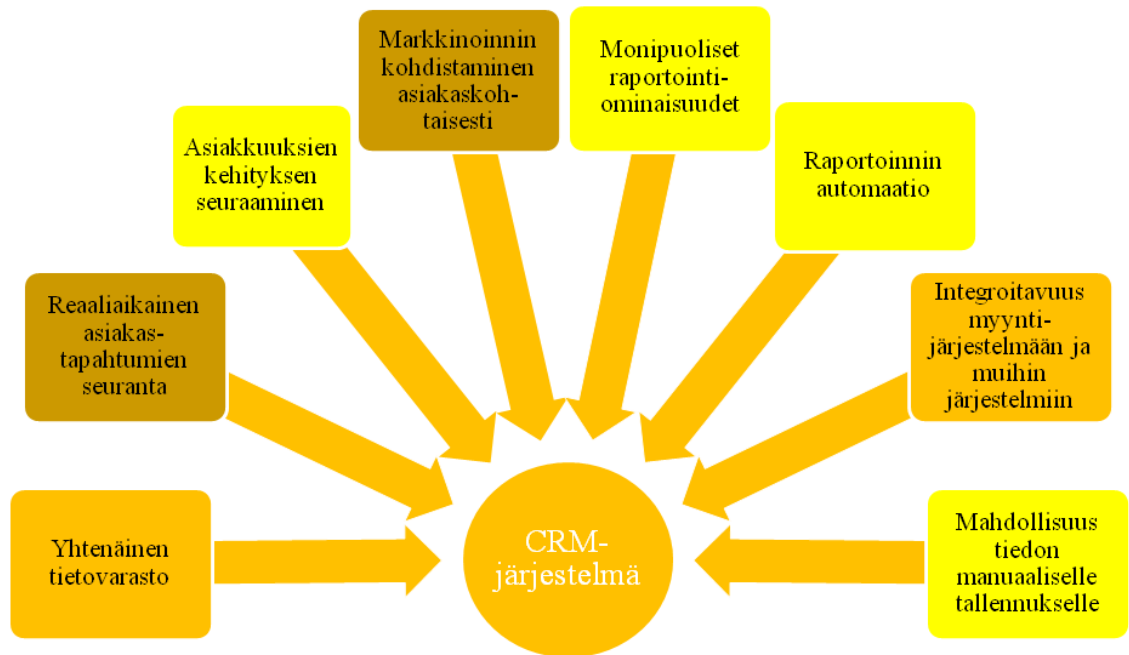
Eniten haasteita voidaan nähdä liittyvän yrityksen kommunikointikanavien ja –välineiden integrointiin sekä tiedonhallintaan. Kommunikointikanavissa kohdeyritys tutkii erilaisia vaihtoehtoja ja panostaa voimavaroja toimintansa kannalta keskeisiin eli palvelutilanteissa internet-palveluun sekä asiakaspalveluun yrityksen toimipisteissä ja viestinnässä lisäksi sosiaalisen median kanaviin. Myös henkilöstö saa omaa asiakasrajapintatoimintaansa vastaavaa kohdennettua koulutusta korkealaatuisen palvelun takaamiseksi. Haastetta yritykselle aiheuttaa kuitenkin asiakastiedon epätasainen hyödynnettävyys eri kanavissa. Koska käytettävissä olevan aiemman asiakastiedon määrä vaihtelee suuresti kommunikointikanavasta riippuen, asiakkaalle on vaikea taata tasalaatuinen ja kyseisen asiakkuuden historiaa ymmärtävä palvelu. Vielä suurempi haaste muodostuu siitä, että asiakkaan tunnistaminen eri kanavissa vaihtelee, jolloin osa asiakastapahtumista jää kokonaan rekisteröimättä asiakastasolla. Esimerkiksi toimipisteissä asiakastapahtumista tallentuu vain harvoin aiempiin tapahtumiin liitettävissä olevaa tietoa, kun taas internet-palvelussa asiakkaiden tapahtumat tallentuvat aina historiatietoihin. Tällöin asiakkuuden historiaketju jää vajaaksi ja painottuu vahvasti internet-palvelun tapahtumiin.

Tiedonhallinnassa keskeisinä haasteina nousi esiin tiedon laatuun, kuten kopioitumiseen, vanhentumiseen, pirstaloituneisuuteen ja siiloutuneisuuteen liittyviä ongelmia. Suurin osa asiakkaisiin liittyvistä tiedoista kerääntyy yrityksen toiminnan

keskiössä olevaan myyntijärjestelmään, josta se siirretään muihin järjestelmiin raportointia ja analysointia varten. Samaa tietoa löytyy siis yrityksestä monesta järjestelmästä, koska erityisesti myyntijärjestelmä ei suoraan kommunikoi yrityksen muiden järjestelmien kanssa, vaan tietoa pitää siirtää niihin erilaisia linkkejä pitkin. Tällöin eri järjestelmissä muuttuneet tiedot eivät automaattisesti siirry järjestelmästä toiseen ja ajoittain on hankala tietää, missä tieto on ajantasaisinta. Järjestelmien heikon integroitavuuden vuoksi tietoa jää monissa tapauksissa myös siiloon tiettyyn järjestelmään ja lisäksi asiakastapahtumatiedon reaaliaikainen hyödyntäminen on kohdeyrityksessä mahdotonta, koska tiedon siirto myyntijärjestelmästä raporttimuotoon tapahtuu kiintein väliajoin. Myyntijärjestelmän luonteen vuoksi vanhentunutta tietoa ei saada sieltä poistettua vaan väärän tiedon määrä kasvaa jatkuvasti, mikä on aiheuttanut muun muassa sen, että yrityspuolella asiakkaiden yhteyshenkilöinä saattaa näkyä ihmisiä, jotka eivät ole työskennelleet kyseisessä yrityksessä vuosiin. Asiakkaiden tunnistamiseen liittyen yksityiskohtaista asiakastietoa ei ole saatavissa systemaattisesti kaikista kanavista, mikä hankaloittaa asiakkuudenhallinnan prosesseja. Haastetta yrityksessä aiheuttaa myös se, että nykyiset tietojärjestelmät eivät mahdollista niin kattavaa tiedon tallennusta, kuin henkilöstö tarvitsisi työnsä tehokkaaseen tekemiseen ja esimerkiksi yrityspuolella paljon tietoa löytyy vain tiettyyn henkilöön tai hänen omiin tiedostoihinsa sitoutuneena vain sen vuoksi, että tiedon jakamiselle ei ole tarjolla järkevää vaihtoehtoa.

Suorituksen arvioinnin alueella painottuvat edelleen asiakkaiden tunnistamishaasteet, jolloin heidän tarpeisiinsa vastaamista on hankala mitata. Yleisemmällä tasolla yritys kuitenkin korostaa erilaisten asiakastytyväisyyssmittausten tärkeyttä ja tekeekin niitä jatkuvasti. Tärkeänä yritys näkee myös asiakaspalautekanavien jatkuvan kehityksen, joka mahdollistaa sen, että asiakkaiden on helppo antaa yrityksen toiminnasta palautetta ja yrityksen siten arvioida toimintaansa. Myös henkilöstön tyytyväisyys ymmärretään tärkeänä asiakaskokemuksen luomisessa ja siksi henkilöstön tyytyväisyyttä mitataan säännöllisesti. Jatkovaa suorituksen mittausta tehdään lisäksi suhteessa yrityksen budjettiin ja tavoitteisiin, ja toimintaa hiotaan tarvittaessa nopeallakin tahdilla. Tämän lisäksi suoritusta arvioidaan verrattuna kilpailijoihin ja saman ketjun ulkomaisiin yksiköihin, joiden kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä.

Yrityksen suurimmat kehitystarpeet ja tarvittavat muutokset asiakkuudenhallinnan tehostamiseksi liittyvät siis pääasiassa tiedonhallintaan ja kommunikointikanavien ja –välineiden integrointiin, ja keskiössä ongelmassa vaikutti olevan yrityksen myyntijärjestelmä. Myyntijärjestelmän rakenteellisiin ongelmiin on hankala vastata millään CRM-järjestelmällä, oli se sitten kuinka toimiva tahansa, mutta haastatteluissa esiin nousi myös selkeitä tarpeita, joihin CRM-järjestelmällä voitaisiin vastata. Näitä tarpeita ja siten vaatimuksia CRM-järjestelmälle on koottu Kuvaan 15.



Kuva 15. CRM-järjestelmän keskeiset vaatimukset kohdeyrityksessä.

Kuvaan on koottu tummimmalle pohjalle erityisesti kuluttajapuolella esiin nousseet vaatimukset ja vaalealle pohjalle B2B-puolen vaatimukset. Molempien esiin nostamat vaatimukset puolestaan on esitetty oranssilla pohjalla. Keskeisinä tarpeena kaikissa haastatteluissa nousi esiin CRM-järjestelmään liittyvä yhtenäinen tietovarasto sekä järjestelmän integroitavuus kohdeyrityksen myyntijärjestelmään. Jos CRM-järjestelmä toimisi itsessään kohdeyrityksen master datana, yrityksen haasteita tiedon laadun suhteen saataisiin poistettua. Samoin tiedon päivittäminen ja siirtäminen eri järjestelmiin olisi nopeampaa ja käytettävissä olisi todennäköisemmin nykyistä reaaliaikaisempaa tietoa. Integroitavuus myyntijärjestelmään puolestaan on keskeinen ehto sille, että keskitetty CRM-järjestelmä ylipäättään kannattaa hankkia. Tällä hetkellä yrityksen järjestelmiä ja tietopolkuja on linkitetty toisiinsa erilaisiin ketjuihin myyntijärjestelmän hankalan integroitavuuden ja kankeuden vuoksi, ja jollei tästä toimintaa hidastavasta ketjutuksesta päästä CRM-järjestelmällä eroon, muutoksen saaminen nykyisiin haasteisiin tulisi olemaan hankalaa.

Kuluttajapuolella esiin nousseet vaatimukset koskevat asiakaskohtaisen markkinoinnin mahdollistamista sekä reaaliaikaista tapahtumien seuranta. Kohdeyrityksen nykyinen markkinointiautomaatio ei pysty asiakaskohtaiseen markkinointiin kovinkaan tarkasti. Tähän haastetta syntyy enemmän myyntijärjestelmään liittyvästä asiakkaiden tunnistamishaasteesta, mutta CRM-järjestelmän avulla olemassa olevalla asiakastiedolla

voisi olla mahdollista toteuttaa nykyistä tehokkaampaa markkinointia. Samoin CRM-järjestelmän poistama järjestelmien ketjutustarve helpottaisi reaaliaikaisen asiakastapahtumien seuraamista, jolloin yritys pystyisi nopealla reagoinnilla palvelemaan asiakkaitaan paremmin.

B2B-puolella CRM-järjestelmän keskeisinä vaatimuksina toimivat automatisoinnit, asiakkuuksien kehittymisen seurantomahdollisuus sekä mahdollisuus tallentaa lisätietoa asiakkuuksiin liittyen. Tällä hetkellä henkilöstö tekee erityisesti raportoinnin suhteen valtavasti manuaalista työtä, jota voitaisiin helpottaa tarkemmilla raportointiominaisuuksilla sekä automaattisella raportointijärjestelmällä. Keskeisenä CRM-järjestelmän ominaisuutena painottui myös mahdollisuus tallentaa vapaasti asiakkaisiin liittyviä tietoja niin, että tietojen siiloutumisesta ja hiljaisesta tiedosta voitaisiin siirtyä helpommin saatavaan ja kattavampaan asiakastietoon. Myös asiakkuuksien kehittymisen seuranta tulisi olla järjestelmässä mahdollista ilman perusteellista manuaalista tarkastelua asiakkaiden ostoihin ja historiaan liittyen.

5. PÄÄTELMÄT

Keskeisinä päätelminä tutkimuksesta voidaan nostaa esiin se, että asiakkuudenhallinta ajattelutapana on hyvin istutettu kohdeyrityksen toimintaan. Asiakkaat on huomioitu strategiassa ja strategiset tavoitteet on avattu kohdeyrityksen henkilöstölle niin, että heidän on helpompi pitää ne mielessään omassa työssään. Yrityksen henkilöstö on myös sitoutunut kehittämään yrityksen toimintaa. Tutkimuksen teoriaosassa korostettiin sitä, että asiakkuudenhallinta pitää käsittää laajasti koko organisaatiota koskevana toimintana, jotta siitä saadaan kilpailullista hyötyä ja tietotekniset ratkaisut saadaan onnistumaan. Tutkimuksen perusteella voidaankin todeta, että tämä näkökulma toteutuu kohdeyrityksessä erittäin hyvin ja siten pohja uusille tietoteknisille ratkaisuille on vahva.

Aineiston perusteella nousi selkeästi esiin myös se, että asiakkuudenhallinnan prosessit ovat yrityksessä niin keskeisiä, että niitä ei välttämättä edes tunnisteta asiakkuudenhallinnaksi. Kysyttäessä asiakkuudenhallinnan hyötyjä tai näkemyksiä mahdollisen CRM-järjestelmän keskeisimmistä tehtävistä, esiin nousi pääasiassa markkinointiin liittyviä näkökulmia. Tätä voi selittää osaltaan se, että yritys on kamppaillut tehokkaiden kuluttajapuolen markkinointitoimien aikaansaamisen kanssa ja nyt kun niihin liittyvä projekti on saatu käyntiin, ajatukset kohdistuvat vahvasti siihen. Mutta toisaalta tähän liittyen voidaan myös pohtia, onko asiakkuudenhallinta tosiaan niin sitoutettu yritykseen, että sitä ei erikseen edes ymmärretä asiakkuudenhallintana vai onko yrityksen asiakaskeskeinen toiminta onnistunut syntymään monien tekijöiden summana siitä huolimatta, että asiakkuudenhallinnan ajatellaan yrityksessä liittyvän lähinnä markkinointiin.

Lisäksi aineistosta nousi esiin vahvasti se, että kuluttaja- ja B2B-puolella tarpeet henkilöstön työn tukemiseksi ja vaatimukset CRM-järjestelmältä eroavat suuresti keskenään. Kuluttajapuolella tarpeet liittyivät eniten asiakkaiden tunnistamiseen sekä yksilölliseen palvelun ja markkinoinnin tarjoamiseen kun taas B2B-puolella tarpeet liittyvät enemmän raportointiin, työn helpottamiseen automaatiolla sekä tiedonhallintaan liittyviin näkökulmiin. Vaikka molemmilta puolilta löytyi yhteisiä tarpeita, oli tarpeissa myös selkeitä eroja. Siksi onkin helppo nähdä, että koko yrityksen kattavan yhtenäisen CRM-järjestelmän suunnittelu tulisi olemaan suuri projekti, jos sen halutaan olevan mahdollisimman kattava ja siten täyttävän mahdollisimman paljon eri tarvevaatimuksia.

Keskeisenä päätelmänä voidaan nostaa esiin vielä se, että suuri osa yrityksen tietojärjestelmäintegrointiin, asiakkaiden tunnistamiseen ja tiedon keräämiseen

liittyvistä haasteista ovat vahvasti kytköksissä yrityksen myyntijärjestelmään. Osa näistä haasteista on sellaisia, että CRM-järjestelmällä ei pystytä tilannetta suuresti korjaamaan, vaan ongelmat tulisi pystyä ratkaisemaan myyntijärjestelmän osalta erikseen. Yritys on kuitenkin niin vahvasti riippuvainen juuri omaan liiketoimintaansa spesifioidusta myyntijärjestelmästä, että muut toiminnot on pakko suunnitella sen mukaisesti, jolloin tämä näkökulma on tärkeä huomioida myös CRM-ratkaisusuunnittelussa.

5.1 Ehdotukset asiakkuudenhallinnan ratkaisuksi kohdeyrityksessä

Tulosten perusteella tällä hetkellä toimivimmaksi asiakkuudenhallintaa tukevaksi tietotekniseksi ratkaisuksi voisi olla kolme vaihtoehtoa:

- Operatiivis-analyttinen CRM-järjestelmä B2B-puolelle
- CRM-työkalu raportoinnin automatisointiin B2B-puolella
- Yhdistettynä tietovarastona toimiva laajempi CRM-järjestelmä

Kohdeyrityksen kuluttajapuolella ja B2B-puolella esiin nousseiden erilaisten tarpeiden ja B2B-puolella yleisesti vahvemmin esiin nousseen tarpeen perusteella eniten hyötyä voitaisiin nähdä saatavan juuri tämän puolen tarpeisiin vastaavalla järjestelmällä. Koska kuluttajapuolella yleinen näkemys CRM-järjestelmästä saatavasta hyödystä oli melko matala ja siellä oli käynnissä omia pienempiä projekteja asiakkuudenhallinnan ratkaisuihin liittyen, on tässä vaiheessa melko turha suunnitella koko yrityksen laajuista CRM-ratkaisua. Jos CRM-järjestelmän hyötyjä kuitenkin halutaan ulottaa myös kuluttajapuolelle, voisi parhaiten toimiva ratkaisu olla sekä B2B- että kuluttajapuolella toimiva järjestelmä, joka toimii samalla yhdistettynä tietovarastona.

Operatiivis-analyttinen CRM-järjestelmä B2B-puolelle

B2B-puolella nousi vahvasti esiin tarve perustyöskentelyn automatisoinnista, jolloin CRM-järjestelmän tulisi sisältää vahvasti operatiivisia piirteitä, joilla työskentelyä voidaan helpottaa. Ongelmana B2B-puolella oli myös oikeanlaisten raporttien saaminen ja siihen liittyvä manuaalinen työ, joten tämän helpottamiseksi järjestelmässä tulisi olla myös analyttisiä piirteitä, joilla tiedon käsittelyä voitaisiin helpottaa. Buttle & Maklan (2015) ja Chalmers (2006) korostavat operatiivisen ja analyttisen CRM-järjestelmän saumatonta linkittymistä, jotta molemmista järjestelmistä voidaan saada mahdollisimman suuri hyöty. Operatiivis-analyttisellä järjestelmällä voitaisiinkin tehostaa esimerkiksi yrityksen raportoinnissa ilmenneitä haasteita, jos järjestelmä kykenee automaattisesti keräämään keskeistä tietoa, luomaan selkeitä raportteja ja hyödyntämään samaa tietoa tarkoissa analyyseissä, joiden tekeminen manuaalisesti veisi valtavasti aikaa. Paynen (2006) esittämä näkemys analyttisten toimintojen roolista asiakasarvon luomisessa on tässä vaiheessa hyvä pitää mielessä; ilman analyttistä puolta yritys ei saa kaikkea hyötyä irti asiakastiedostaan, jolloin asiakkaiden ymmärtäminen ja sitä kautta arvionluontiprosessi saattaa jäädä vajavaiseksi. Raportteihin

ja tiedon analysointiin liittyvän manuaalisen työn helpottaminen tulisi siis ymmärtää kriittisenä tekijänä.

Jos kyseessä olisi kokonainen CRM-järjestelmä, oikeanlaisella ratkaisulla voitaisiin yhdistää tietoa eri lähteistä, mikä edesauttaisi tiedon jalostamista teoriaosuudessa esitellyksi raportoivaksi ja edelleen ennustavaksi tiedoksi, joista on kauaskantoisempaa hyötyä yrityksen toiminnan suunnittelussa kuin pelkistä asiakkaiden perustiedoista. Lisäksi järjestelmällä voitaisiin helpottaa ongelmaa siitä, että nykyisistä järjestelmistä ja sovelluksista ei löydy paikkaa vapaalle asiakastiedon tallentamiselle. Tämä asiakasprosessien taustatieto koettiin tärkeänä sujuvassa asiakaskanssakäymisessä, joten haastateltavat näkivät sen tallennusongelman selvittämisen kriittiseksi. Samalla pystyttäisiin parantamaan tiedon laatua helpottamalla sen saatavuutta, kun henkilöstö pystyy kirjaamaan ylös tällä hetkellä lähinnä hiljaisena tietona esiintyvää asiakastietoaan. Tutkimuksen teoriaosassa käsiteltiin sitä, kuinka tärkeää tiedonhallinnan näkökulmasta on asiakastiedon tallentaminen ja sitä kautta mahdollistaminen sen käyttöön päätöksenteossa.

Tällaisella ratkaisulla saadaan tehostettua B2B-puolen henkilöstön työskentelyä, mutta haasteeksi nousee yhdistettävyyys myyntijärjestelmän tietojen kanssa. Yhdistettävyyso ongelmia voidaan helpottaa päätymällä paikallisesti asennettavaan järjestelmäratkaisuun, jolloin yhdistettävyyys on yleensä parempi kuin SaaS-versioilla, mutta kohdeyrityksen kankean myyntijärjestelmän tapauksessa tällainenkin ratkaisu saattaisi olla hankala toteuttaa. Haastatteluissa painottui erityisen vahvasti myyntijärjestelmän kankeus, joten tämä on tärkeä näkökulma huomioida. Jos yrityksessä päädytään pääasiassa perinteisiä operatiivisia ominaisuuksia sisältävään ratkaisuun, joka sekin helpottaisi jo monia arkipäiväisiä toimintoja, löytyisi varmasti monilta palveluntarjoajilta tähän pakettiratkaisuja, jolloin erityistä räätälöintiä ei välttämättä tarvita. Tarkat analyttiset ominaisuudet puolestaan saattavat edellyttää kohdeyrityksen kapealla toimialalla räätälöintiä, joka taas todennäköisesti korottaa järjestelmän kustannuksia.

CRM-työkalu raportoinnin automatisointiin B2B-puolella

CRM-järjestelmää pienempänä ratkaisuna voidaan päätyä pelkkään työkaluun tai sovellukseen, joka automatisoinnin kautta kokoaisi tarvittavia raportteja ja vähentäisi tätä kautta B2B-puolen manuaalista työtä. Automatisoinnilla pystytään tehostamaan työntekijöiden työskentelyä ja mahdollistamaan ajan käyttö olennaisempiin tehtäviin kuin tietojen siirtämiseen Excelistä toiseen. Tällaisella pienemmällä ratkaisulla voidaan siis panostaa tarkasti juuri niihin toimintoihin, jotka tarvitsevat erityishuomiota ilman, että tarvitsee asentaa isoa järjestelmää (Oksanen 2010). Tämä ratkaisu olisi todennäköisesti edellistä ratkaisuvaihtoehtoa edullisempi, mutta siitä loppupeleissä saatava hyöty ei välttämättä ole kovin suuri investointiin verrattuna, eikä ratkaisu kehittäisi yrityksen tietojärjestelmärakennetta mitenkään.

CRM-työkalun käyttöönotto ei muuttaisi kohdeyrityksen nykyistä tilannetta eri järjestelmien ketjutuksesta vaan se olisi ennemminkin yksi linkki lisää eri järjestelmien kokonaisuuteen. Tällöin on tärkeää pohtia Kostojohn et al. (2011) esiin nostamaa näkemystä siitä, että useiden pienten järjestelmien saumattoman linkittämisen haastavuus peittoaa helposti järjestelmien hyödyt. Yrityksessä käytössä olevan BI-järjestelmän kautta työkalu mahdollisesti saataisiin yhdistettyä asiakastietoihin ja sillä olisi mahdollista saada helpotettua joitain työtehtäviä. Yhdellä työkalulla ei kuitenkaan pystyittäisi puuttumaan kohdeyrityksen tiedon hajanaisuuteen ja siihen liittyviin tiedon laadullisiin ongelmiin.

Yhdistettynä tietovarastona toimiva laajempi CRM-järjestelmä

Jos CRM-järjestelmä haluttaisiin ulottaa yrityksessä myös kuluttajapuolelle, hyödyllisin vaihtoehto tässä tapauksessa olisi järjestelmä, joka toimisi myös keskitettynä tietovarastona asiakastiedon suhteen. Tällöin voitaisiin helpottaa toimimista myös kuluttajapuolella vähentämällä eri tietolähteiden ja sovellusten ketjutustarvetta, mikä mahdollistaisi reaaliaikaisempaa asiakaskäyttäytymisen seuranta ja siihen reagoimista. Haastattelujen perusteella tiedon hajanaisuus ja muut tiedon laadulliset haasteet olivat keskeisiä ongelmakohtia työntekijöiden työssä ja kohdeyrityksen toiminnassa ylipäätään, joten tämä ratkaisu voisi tehostaa toimintaa suuresti ja vastaisi selkeästi työntekijöiden toiveeseen yhtenäisestä tietovarastosta. Yksi keskinäinen tietovarasto mahdollistaisi ”yhden ainoan version totuudesta”, kuten Adrian Payne (2006) toteaa ja siten vähentäisi turhan ja vanhentuneen tiedon määrää yrityksessä. Jos järjestelmä vielä sisältäisi erityisesti operatiivisia ja analyttisiä toiminnallisuuksia, sillä pystyittäisiin vastaamaan myös B2B-puolen suurimpiin tarpeisiin.

Tämä vaihtoehto on kuitenkin hankalin toteuttaa ja samalla se on suurin investointi. Lisäksi, mitä suuremmasta järjestelmästä on kyse, sitä suuremmat ovat mahdollisuudet sen implementoinnin epäonnistumiselle (Kostojohn et al. 2011). Haasteeksi saattaa myös muodostua järjestelmän ominaisuuksien paisuminen ja siten järjestelmän hankala käyttö, jos siihen yritetään sisällyttää kaikki esiin nousseet tarpeet. Tällainen järjestelmä tulisi todennäköisesti vaatimaan myös paljon räätälöintiä, jotta se saadaan istutettua kohdeyrityksen prosesseihin ja jotta se sisältäisi kaikki keskeiset toiminnot, jolloin järjestelmän kustannukset saattavat nousta korkeaksi. Tämä on linjassa Oksasen (2010) esiin tuomien näkemysten kanssa siitä, että räätälöityjen järjestelmien vaatimat investoinnit aikaan ja rahaan niiden suunnittelussa ovat suuria ja niiden ylläpitohaasteet kasvavat, jos järjestelmä on riippuvainen yhdestä tai muutamasta yrityksen työntekijästä.

Tämän ratkaisun järkevyyttä voidaan myös pohtia jo tutkimuksen teoriaosassa esitetyn keskitetyn tietovaraston kritiikin pohjalta (Davenport et al. 2001). Davenport et al. (2001) esittävät näkemyksiä siitä, että keskitetty tietovarasto on yleensä yritysten ideaalinen ratkaisu, mutta käytännössä se ei välttämättä ole toimiva, kun otetaan huomioon integrointi olemassa oleviin tietojärjestelmiin sekä yhdistetyn tietovaraston

monimutkaisuus ja siten hankala ylläpidettävyys. Kohdeyrityksen tietojärjestelmien ja tietovarastojen sekamelskassa helpotusta voitaisiin saada jo sillä, että vaikka tieto löytyisi useammasta paikasta, turhista kopiosta ja tiedon hankalasta löydettävyydestä päästäisiin eroon esimerkiksi tietojärjestelmien paremman kommunikoinnin kautta. Tällöin tiedon käytettävyys ja luotettavuus paranisi, mutta tietovarastojen ja sovellusten ketjutustarvetta ei saataisi helpotettua.

Jos yhdistettävyysongelma kohdeyrityksen myyntijärjestelmän kanssa saadaan ratkaistua, voidaan ensimmäinen ratkaisuvaihtoehto nähdä yrityksen tämän hetkisessä tilanteessa toimivimpana ratkaisuna. Tällaisella lähestymistavalla pystytään parhaiten helpottamaan vahvimmin esiin nousseita tarpeita ilman, että turhaan lähdetään rakentamaan koko yrityksen kattavaa järjestelmää, jolla ei kuluttajapuolella ole akuuttia tarvetta. B2B-puolella toimiva kattava järjestelmä helpottaisi kokonaisvaltaisesti osaston työtä ja kustannuksissa sekä järjestelmän toimintovaatimuksissa päästäisiin helpommalla kuin sellaisen järjestelmän tapauksessa, joka huomioisi myös kuluttajapuolella ilmenneet tarpeet.

5.2 Tutkimuksen yhteenveto

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa kohdeyrityksen asiakkuudenhallinnan nykytilaa ja löytää ratkaisuja sen tehostamiseksi. Tulosten saamiseksi tutkimusongelma jaettiin pääkysymykseen ja sitä seuraaviin alakysymyksiin. Kuvaan 16 on koottu alatutkimuskysymykset ja niihin saadut vastaukset.

Mitä on asiakkuudenhallinta ja miten CRM-järjestelmät liittyvät siihen?	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkuudenhallinta koostuu erilaisista prosesseista, joissa asiakaskokemuksen kehittäminen on keskiössä • Tehokas asiakkuudenhallinta ulottuu poikki koko yrityksen eikä painotu vain myynti ja markkinointi –osastolle • Asiakkuudenhallinnassa keskiössä on asiakastiedon kerääminen, jalostaminen ja hyödyntäminen • CRM-järjestelmät ovat tietoteknisiä ratkaisuja, jotka tukevat eri asiakkuudenhallinnan toimien onnistumista
Millaisia tietoteknisiä ratkaisuja asiakkuudenhallintaan löytyy?	<ul style="list-style-type: none"> • CRM-järjestelmät koostuvat tietovarastosta ja erilaista sovelluksista • CRM-järjestelmät jaetaan yleensä käyttötavan perusteella operatiivisiin, analyyttiseen, strategiseen ja kumppanuus-CRM:ään • CRM-tuotteiden sopivuutta yritykseen voidaan arvioida esimerkiksi toiminnallisuuden ja käyttötavan mukaan
Miten asiakkuudenhallinta näkyy kohdeyrityksessä?	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakas toiminnan keskiössä yrityksen strategiasta lähtien • Asiakastietoa hyödynnetään analyyseissä ja raporteissa toiminnan kehittämiseksi • Yritys tutkii ja panostaa asiakaskeskeisiin menetelmiin ja kanaviin asiakasarvon kasvattamiseksi • Asiakkaiden toimintaa pyritään seuraamaan ja asiakkaita ymmärtämään • Prosessien tukena useita pieniä tietoteknisiä ratkaisuja ja sovelluksia • Asiakastietoon liittyvät prosessit painottuvat myyntijärjestelmän ympärille
Millaista asiakastietoa kohdeyrityksellä on käytettävissään ja mistä sitä kerätään?	<ul style="list-style-type: none"> • Kartoitetaan yleisiä trendejä • Yksityiskohtainen asiakastieto keskittynyt myyntijärjestelmään • Asiakastietoa hajanaisesti useassa paikassa • Asiakastiedon laadussa puutteita eikä sitä keräännä tasaisesti asiakkaan toiminnan eri vaiheista • Manuaalinen tiedon tallennusmahdollisuus heikko, mikä vaikeuttaa tiedon saatavuutta

Kuva 16. Tutkimuksen myötä alakysymyksiin löydetty vastaukset.

Ensimmäinen alatutkimuskysymys oli ”Mitä on asiakkuudenhallinta ja miten CRM-järjestelmät liittyvät siihen?”. Tähän kysymykseen liittyviä teemoja tarkasteltiin luvussa 2. Tarkastelu aloitettiin asiakastiedosta, jonka kohdalla perehdyttiin eri tiedon tasoihin, asiakastiedon luonteeseen ja asiakastiedon kerääntymiseen ja tallentumiseen. Teorian rakentaminen aloitettiin tästä näkökulmasta, sillä asiakastieto ja sen käyttö ovat keskiössä asiakkuudenhallinnassa. Tämän jälkeen tarkasteltiin asiakkuudenhallinnan määritelmiä sekä tarkemmin tässä tutkimuksessa asiakkuudenhallinnan viitekehysteeksi valittua Adrian Paynen koko yritystä poikkileikkaavien viiden asiakasprosessin mallia.

Tämän tarkastelun myötä asiakkuudenhallinta saatiin määriteltyä koko yrityksessä vaikuttavaksi asiakaskeskeiseksi ajattelutavaksi, joka koostuu strategioista, prosesseista ja tietojärjestelmistä, joilla yritys pystyy rakentamaan ja kehittämään suhteitaan asiakkaisiinsa. CRM-järjestelmät määriteltiin tässä yhteydessä asiakkuudenhallintaan

tarkoitetuiksi tietoteknisiksi ratkaisuiksi, jotka nähtiin vain yhtenä osana koko asiakkuudenhallinnan kokonaisuutta. CRM-järjestelmät ovat siis muita asiakkuudenhallinnan toimintoja tukevia ja edistäviä ratkaisuja.

Toiseksi alakysymykseksi tutkimuksessa määritettiin ” Millaisia tietoteknisiä ratkaisuja asiakkuudenhallintaan löytyy?”. Tähän kysymykseen liittyvää teoriaa tarkasteltiin luvussa 2.4. Luvussa tarkasteltiin asiakkuudenhallinnan tietojärjestelmien rakennetta, joka määriteltiin koostuvan yleisesti tietovarastosta ja eri toimintoja tukevista sovelluksista. Seuraavana tarkasteltiin yleisimpää CRM-järjestelmien luokiteltuna niiden käyttötavan perusteella operatiiviseen, analyyttiseen, strategiseen ja kumppanuus-CRM:ään, ja käytiin läpi järjestelmien sopivuuden arviointia järjestelmien toiminnallisuuden ja käyttötavan perusteella.

Tutkimuskysymykseen löydettiin vastauksena se, että erilaisia CRM-ratkaisuja löytyy lukemattomia ja tiettyyn yritykseen sopivimman määrittäminen on kiinni monista tekijöistä. Tärkeintä on ymmärtää, mihin ongelmaan yrityksessä pyritään löytämään vastaus ja etsimään tähän ongelmaan vastaavaa ratkaisua. Erilaisten vaihtoehtojen rajaamiseksi voidaan hyödyntää CRM-järjestelmien luokittelua niiden toiminnallisuuden perusteella tai pohtimalla eri järjestelmien käyttötapaa tai toiminnallisuutta suhteessa yrityksen nykyisiin ratkaisuihin ja tarpeisiin.

Kolmantena alakysymyksenä tutkimuksessa oli kysymys ”Miten asiakkuudenhallinta näkyy kohdeyrityksessä?”. Tähän kysymykseen pyrittiin löytämään vastaus pääasiassa empirian perusteella. Asiakkuudenhallinnan voidaan nähdä ilmenevän kohdeyrityksessä monin tavoin. Jos lähdetään liikkeelle laajimmasta tasosta, eli yrityksen strategiasta, asiakkaat ovat jo siitä alkaen yrityksen toiminnan keskiössä. Yrityksen strategia on sitoutettu henkilöstön jokapäiväiseen työhön ja henkilöstön merkitys asiakaskokemuksen luomisessa on ymmärretty kriittiseksi. Yritys tutkii ja panostaa asiakaskeskeisempien menetelmien kehittämiseen ja tälläkin hetkellä käynnissä on siihen liittyviä projekteja. Samoin keskeisten asiakaskanavien tunnistaminen ja kehittäminen on yrityksessä tärkeää. Asiakastietoa pyritään keräämään mahdollisimman kattavasti ja tiedon analysointia hyödynnetään osana toiminnan kehittämistä. Yrityksen haasteet kuitenkin liittyvät vahvasti tiedon laatuun ja tiedon keräämiseen asiakaspolun kaikista vaiheista, jolloin asiakkaiden toiminnan tarkka seuraaminen ja asiakaskokemuksen henkilökohtaistaminen ovat yrityksellä vahvana kehityskohtana.

Viimeisenä alakysymyksenä nähtiin kysymys ”Millaista asiakastietoa kohdeyrityksellä on käytettävissään ja mistä sitä kerätään?”. Kohdeyrityksen asiakkuudenhallinnan prosesseihin on kytkeytynyt useita tietoteknisiä ratkaisuja. Kaiken keskiössä toimii yrityksen myyntijärjestelmä, jonne tallentuvat asiakkaiden perustiedot sekä tiedot asiakkuushistoriasta, joita voidaan erilaisia järjestelmien ketjutuksia hyödyntäen käyttää analyyseissä ja muutamien keskeisten toimintojen automatisoinnissa. Koska myyntijärjestelmä on erittäin kankea ja rajoittaa siten erilaisten ratkaisujen integrointia, kohdeyrityksessä ilmenee suuria tiedon laadullisia haasteita, kuten siiloutumista, turhia

kopiota, tiedon vanhentumista sekä hankaluuksia tiedon reaaliaikaisen hyödyntämisen kanssa. Asiakastietoon liittyvänä haasteena yrityksessä ilmenee myös se, että tietoa ei pystytty keräämään systemaattisesti koko asiakaspolun varrelta, vaan asiakaspolkuun jää tietoa aukkoja, jolloin asiakkaan tarpeiden tarkka ymmärtäminen on hankalaa. Samoin yrityksen järjestelmistä löytyy puutteellisia ominaisuuksia manuaaliselle tiedon tallentamiselle, mikä heikentää tiedon saatavuutta.

Asiakaskohtaisen tiedon lisäksi yrityksessä kartoitetaan laajempia trendejä, kerätään kattavaa asiakaspalautetta ja tunnistetaan asiakassegmenttejä, joiden mukaan palvelun kohdistamista voidaan tietyin perustein rajata. Tätä käytetään vahvana toimintaa ohjaavan tekijänä yhdessä yksityiskohtaisemman asiakastiedon kanssa.

Edellä kuvattujen alakysymysten vastausten perusteella saatiin lopulta koottua vastaus koko tutkimuksen pääkysymykselle ”Millaisilla tietoteknisillä ratkaisuilla asiakkuudenhallinnan prosesseja voidaan parhaiten tehostaa?”. Tulokseksi löydettiin kolme erilaista tietoteknistä vaihtoehtoa, joista jokaisella on omat vahvuutensa ja haasteensa kohdeyrityksessä. Kyseisiin ratkaisuvaihtoehtoihin päästiin erityisesti ymmärtämällä kohdeyrityksen eri osastojen erilaiset tarpeet ja keskittymällä niistä suurimpiin, pohtimalla ratkaisujen hyötyjä ja vertaamalla niitä niiden haasteisiin. Lisäksi ratkaisuehdotusten pohjalla käytettiin tutkimuksen teoriaa ja kohdeyrityksen asiakkuudenhallinnan prosesseja ja nykytilaa, jotka määrittävät vahvasti tietoteknisten ratkaisujen toimintoja ja koko implementoinnin hyödyllisyyttä.

Jos ratkaisuvaihtoehtojen läpikäynnin yhteydessä nousseet haasteet ja onnistumiset ovat todellisuudessa lähellä tässä tutkimuksessa esitettyjä seikkoja, tällä hetkellä eniten hyödyttävä ratkaisu olisi vaihtoehdoista ensimmäinen eli operatiivis-analyttinen CRM-järjestelmä B2B-puolelle. Tällä ratkaisulla olisi mahdollista tuoda eniten helpotusta yrityspuolen suurimpiin haasteisiin eli manuaalisen työn paljouteen, tiedon tallentamismahdollisuuksien vähäisyyteen ja raportoinnin puutteellisuuteen liittyviä ongelmia. Samoin projekti ei kasvaisi liian isoksi, jos sen ulkopuolelle jätetään kuluttajapuoli, jossa on kehitteillä omia asiakkuudenhallinnan prosesseihin liittyviä ratkaisuja ja jossa keskitettyä CRM-järjestelmää ei nähty merkittävänä toiminnan tehostajana.

5.3 Tutkimuksen toteutusten ja tulosten arviointi

Asiakkuudenhallintaa on tutkittu laajasti ja paljon tätä tutkimusta syvällisemmin, joten saaduilla tuloksilla ei tähän kenttään voida nähdä olevan suurta uutuusarvoa muille kuin tutkimuksen kohdeyritykselle. Tutkimuksen tuloksia ja erityisesti teoriaa voidaan käyttää lähtökohtana arvioitaessa asiakkuudenhallinnan ratkaisutarpeita muissa yrityksissä, mutta tulosten suoraa hyödyntämistä ei suositella kahdesta syystä. Ensinnäkin jokaisella yrityksellä on erilaiset lähtökohdat ja haasteet, joihin uusilla ratkaisuilla pyritään löytämään vastausta, jolloin toisen yrityksen haasteisiin vastaavat

ratkaisut eivät ole sellaisenaan siirrettävissä yrityksestä toiseen. Uusia ratkaisuja pohdittaessa tulisikin ensiksi kartoittaa tarkasti ratkaisuja tarvitsevan yrityksen prosessien ja asiakkuudenhallinnan kokonaisuuden toimimista yrityksessä ja vasta sitten keskittyä niihin liittyviin tietoteknisiin ratkaisuihin. Toiseksi tutkimuksen kohdeyrityksen toimiala ja keskeiset tietojärjestelmät ovat juuri heidän keskeistä liiketoimintaa varten suunniteltuja, jolloin heillä ilmenevät haasteet ovat todennäköisesti erilaisia kuin muiden järjestelmien kanssa työskentelevissä yrityksissä.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jolloin tulosten yleistettävyyteen liittyvät haasteet oli tiedostettu jo ennen tutkimuksen teon aloittamista. Tarkoitus ei siis ollut päästä laajasti yleistettäviin tuloksiin vaan ymmärtää juuri tutkimuksen kohdeyrityksen toimintaa ja tarpeita. Tutkimuksen puitteissa kerätystä aineistosta nousi hyvin esiin kohdeyrityksen haasteita ja voidaankin arvioida, että tulosten perusteella esitetyt ratkaisuehdotukset vastaavat juuri tutkimuksen kohdeyrityksen haasteisiin.

Aineiston keruuseen liittyvä pieni näyte saattaa kuitenkin toimia tuloksia vääristävänä tekijänä. Koska haastateltavia oli vain vähän, tutkimuksessa korostuu vain heidän näkemyksensä ja yleistettävyyys jopa yrityksen sisällä voidaan kyseenalaistaa. Koska tutkimuksen resurssien puitteissa ei ollut mahdollista laajentaa näytteen kokoa, haastateltavat pyrittiin valitsemaan harkinnanvaraisesti niin, että he edustavat omaa osastoaan mahdollisimman hyvin. Tästä huolimatta suuremmalla näytteellä olisi todennäköisemmin päästy aineiston kylläntymiseen, jolloin esiin nousseet haasteet olisivat olleet vielä enemmän koko yritystä koskettavia. Nyt esimerkiksi talousosastolta ei saatu ketään haastatteluun, mikä näkyy talouspuolen näkökulmien puuttumisena tutkimustuloksissa. Samoin avoimemmin kysymyksiin vastanneiden ja eniten asioita avanneiden haastateltavien näkemykset korostuvat aineistossa muita haastatteluja enemmän, mikä saattaa nostaa heidän esittämänsä ongelmat muita suuremmalle huomiolle.

Edellä mainituista näkökulmista tutkimuksen reliabiliteettia eli sitä, päästäisiinkö samoilla tutkimusmenetelmillä uudestaan samoihin tuloksiin, voidaan tarkastella lähemmin. Koska tutkimus toteutettiin aikajänteeltään poikkileikkaavana ei yrityksen asiakkuudenhallinnan muutoksista saatu kerättyä pitkän ajan muutostietoja. Täten on hyvin mahdollista, että asiakkuudenhallinta ja sitä tukevat järjestelmät ovat jatkuvassa muutoksessa ja esimerkiksi vuoden päästä tehdyssä samassa tutkimuksessa esiin nousisi eri haasteita. Samoin jos haastatteluun valittaisiin eri henkilöitä, näkökulmat saattaisivat hieman muuttua. Kuitenkin myynti- ja markkinointiosastolta, jonka työtä CRM-järjestelmät keskeisesti helpottavat, saatiin haastatteluun kolme henkilöä, jolloin joukosta pystyttiin poimimaan kaikissa haastatteluissa keskeisesti esiin nousseita seikkoja, vaikka haastateltavat työskentelivät hieman eri osa-alueilla. Myös muilta osastoilta haastatellut henkilöt toivat esiin samoihin teemoihin liittyviä näkemyksiään ja täydensivät esiin nousseita onnistumisia ja haasteita. Tällöin voidaan nähdä, että tulosten ja ratkaisuehdotusten kannalta keskeisimmässä roolissa toimivat näkökulmat

nousisivat uudestaan keskiöön jos tutkimus toteutettaisiin lyhyellä aikavälillä ja eri haastateltavien kanssa. Tältä kannalta keskeisten tulosten reliaabelius voidaan nähdä riittävänä.

Tuloksina syntyneet ratkaisuehdotukset kohdeyritykselle perustuvat empirian lisäksi tutkimuksen teoreettiselle pohjalle. Teorian kattavuuden arviointi on työn tulosten kannalta siis tärkeää. Erityisesti CRM-järjestelmiin liittyvästä teoriasta on hyvä tunnistaa se seikka, että käytetyt aineistot painottuvat CRM-järjestelmien toiminnallisiin ja ominaisuuksiin, joiden perusteella niitä on kuvattu. Yksityiskohtaiset tutkimukset, joissa tarkastellaan erityisesti järjestelmien käyttöä osana liiketoimintaa tai niiden käyttäjien näkökulmia puuttuvat tästä tutkimuksesta kokonaan. Tällöin järjestelmien ominaisuuksiin perustuvat ratkaisuehdotukset saattavat käyttöön otettuna poiketa kuvauksesta ja olla hyödyltään hyvinkin erilaisia kuin tässä tutkimuksessa on esitetty.

Kohdeyrityksen nykyisten tietojärjestelmien rajapintatarkastelun poisjättäminen myös rajoittaa ratkaisuehdotusten toteutettavuutta. Koska ehdotuksena syntyneiden ratkaisujen tai yrityksen järjestelmien todellisia rajapintaominaisuuksia ei tunnisteta, ei pystytä arvioimaan, kuinka toteuttamiskelpoisia tutkimuksen myötä saadut ratkaisuehdotukset ovat käytännössä. Ratkaisuehdotukset voidaankin enemmän nähdä ideaalitulana kuin suoraan toteutettavissa olevina ratkaisuina. Jos joku ratkaisuvaihtoehto todella halutaan ottaa käyttöön kohdeyrityksessä vaatisi se vielä tarkkaa lisätutkimusta järjestelmien ja sovellusten integrointiin liittyen.

Tutkimuksen validiteettia eli pätevyyttä voidaan arvioida erityisesti teoriapohjan ja empiirisen toteutuksen kautta. Validiteetin arvioimisen helpottamiseksi tutkimuksen metodologiset valinnat ja tutkimuksen toteutus on pyritty avaamaan tutkimuksen edetessä tarkasti. Teoriapohjan aineiston valinnassa hyödynnettiin lähdekritiikkiä ja sekä ulkomaisia että kotimaisia lähteitä, ja näistä näkökulmista valittiin luotettavimpia lähteitä aineistoksi. Tutkimuksen resurssien puitteissa ei kuitenkaan voitu käsitellä asiakkuudenhallintaa ja siihen liittyviä teemoja kaikenkattavasti vaan jotain tietoa on jouduttu rajaamaan tutkimuksesta ulos. Nämä rajaukset on pyritty esittämään jo tutkimusmetodologiavalinnoissa. Kuitenkin tiettyjen näkökulmien poisjättäminen tai vain muutaman lähteen käyttäminen jonkin teorian osa-alueen pohjana saattaa vaikuttaa siihen, kuinka oikeita ja yleistettäviä tutkimuksen tulokset ovat, koska teoriapohja toimii vahvana vaikuttajana tulosten synnyssä.

Tutkimuksen tulokset on pyritty pohjaamaan aina sekä empiriaan että teoriaan, jotta päästäisiin mahdollisimman valideihin tuloksiin. Tutkimuksen validiteettiin saattaa kuitenkin vaikuttaa heikentävästi esimerkiksi se, että haastattelija on ymmärtänyt väärin, mitä joku haastateltava on sanonut ja tehnyt siihen perustuen virheellisiä johtopäätöksiä. Samoin, vaikka tutkija pyrki toteuttamaan tutkimuksen mahdollisimman ennakkoluulottomasti, mahdolliset ennakkokäsitykset tai väärin suhteiden näkemiset

ovat saattaneet johtaa virheellisiin johtopäätöksiin. Näitä on kuitenkin pyritty systemaattisesti vähentämään esimerkiksi sillä, että haastateltaville ja kohdeyrityksen edustajille on annettu mahdollisuus tutustua tutkimuksen tuloksiin ja johtopäätöksiin ennen sen julkaisua, jolloin ainakin mahdolliset väärinymmärrykset on pystytty korjaamaan. Haastatteluissa pyrittiin myös toimimaan mahdollisimman objektiivisesti, ja antamaan haastateltaville tilaa tuoda esiin omat näkökulmansa ilman, että tutkija johdattelisi heitä haluamiinsa vastauksiin. Tutkimuksen teemoihin liittyviä asioita pyrittiin myös kysymään ja tarkentamaan mahdollisimman hyvin. Lisäksi tutkija työskentelee kohdeyrityksessä eri tehtävissä, jolloin yhteisen kielen löytymistä ei voida pitää suurena haasteena.

Validiteetin osalta on tärkeää arvioida myös sitä, saatiinko tutkimuksella vastattua niihin kysymyksiin, joihin oli tarkoitus vastata. Tutkimuksen puitteissa löydettiin vastaukset kaikkiin tutkimuskysymyksiin, joten voidaan todeta, että oikeisiin kysymyksiin on vastattu. Kokonaisuudessaan voidaan myös arvioida, että tutkimus on käytössä olleissa resursseissa toteutettuna riittävän validi, jotta sen tuloksien voidaan nähdä olevan hyödynnettävissä.

5.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Jatkotutkimuksena tälle tutkimukselle voidaan nähdä erityisesti kohdeyrityksen nykyisten tietoteknisten ratkaisujen rajapintojen tarkastelu. Tämä on erittäin tärkeä näkökulma huomioida ennen tarkempaa syventymistä ehdotettuihin ratkaisuvaihtoehtoihin ja omana tutkimuksenaan siihen pystyttäisiin perehtymään riittävällä tarkkuudella, jotta siitä voisi todellisuudessa olla kohdeyritykselle hyötyä tietojärjestelmäarkkitehtuurin kehittämisessä. Rajapintoihin liittyvällä tutkimuksella voidaan myös löytää joko lisää tukea tämän tutkimuksen myötä syntyneille ratkaisuehdotuksille tai saada rajattua ehdotusvaihtoehtoja pois niiden heikon toteutettavuuden perusteella.

Toisena jatkotutkimusideana voitaisiin nähdä vielä tarkempi ja laajempi CRM-järjestelmää koskeva tarvekartoitus kohdeyrityksessä. Koska tämä tutkimus tehtiin opinnäytetyönä, tutkimuksen resurssit olivat rajalliset, jolloin tuloksista ei välttämättä saatu niin kattavia kuin laajemmalla näytteellä olisi voinut olla mahdollista. Laajemmassa tutkimuksessa voitaisiin huomioida tarkemmin erilaiset tarpeet useammilta osastoilta ja useammalta henkilöltä, ja nostaa niistä esiin keskeisimmät näkemykset. Tämä jatkotutkimus olisi myös siltä kannalta mielenkiintoinen, että sen kautta voitaisiin verrata, kuinka keskeiset tämän tutkimuksen pienellä näytteellä löydetty kehitystarpeet todella ovat vai nousisiko isommalla haastattelumäärällä esiin jotain muita keskeisiä tarpeita. Laajemmassa tutkimuksessa olisi myös mahdollista haluttaessa tarkastella enemmän kohdeyrityksestä löytyvää hiljaista tietoa ja CRM-järjestelmien suhdetta siihen.

Kolmantena aiheeseen liittyvänä lisätutkimuksena voisi olla hyödyllistä tarkastella erityisesti kohdeyrityksen myyntijärjestelmän rakennetta ja taipumista erilaisiin ratkaisuihin. Kohdeyrityksessä ei ollut käytettävissä tarkkaa dokumentaatiota tai tietoa järjestelmän kaikista mahdollisista toiminnallisuuksista tai rajapinnoista, joten niiden tarkempi kartoitus auttaisi myös hahmottamaan sitä, mitä kaikkea myyntijärjestelmän ympärille voidaan rakentaa. Lisäksi näin voidaan pohtia sitä, olisiko jossain vaiheessa ennen uusia tietoteknisiä investointeja kannattavaa arvioida, olisiko myyntijärjestelmän korvaaminen kokonaan uudella ratkaisulla järkevää.

Jos asiakkuudenhallinnan tarkastelua halutaan laajentaa kohdeyrityksessä enemmän tietojärjestelmien ulkopuolelle, tähän tutkimukseen pohjautuen voisi olla mielenkiintoista tutkia, kuinka asiakkuudenhallinnan prosessit toteutuvat esimerkiksi kilpailijoihin tai ylipäättään muihin palvelualan yrityksiin verrattuna. Tällöin voidaan kartoittaa esimerkiksi benchmarkkauksen avulla sitä, missä tilassa valitun yritysryhmän asiakkuudenhallinta on ylipäättään ja mille tasolle kohdeyritys sijoittuu tässä eli onko kohdeyrityksen asiakkuudenhallinnan prosessien toimivuus heille erityisvahvuus vai onko tällainen taso yleistä muissakin yrityksissä.

Jos tämän tutkimuksen puitteissa ehdotetuista ratkaisuista päädytään ottamaan joku käyttöön, lisätutkimuksena voisi arvioida, saadaanko ratkaisun avulla helpotettua työntekijöiden työskentelyä ja tehostettua asiakkuudenhallintaa ja kuinka paljon. Tutkimuksessa voitaisiin selvittää, mitä vaikutuksia mahdollisesti tehostuneella asiakkuudenhallinnalla on kohdeyritykselle eli miten esimerkiksi asiakaskokemus on parantunut ja kuinka paljon työntekijät ovat saaneet vähennettyä manuaalisen työn määrää.

LÄHTEET

- Aaltola, J. (2010). Filosofia, Tiede, Ymmärtäminen, in: Aaltola, J. & Valli, R. (eds.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II - Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, 3. painos, PS-kustannus, Jyväskylä, ss. 12-27.
- Alanen, P. (2014). *Hermeneuttinen kehä ja kokeellinen tutkimus*, Kustannus HD, Loimaa, 130 s.
- Alavi, M. & Leidner, D. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues, *Management Information Systems Quarterly*, Vol. 25, No. 1, pp. 107-136.
- Anderson, J. & Narus, J. (2004). *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*, 2nd edition, Pearson Education LTD, New Jersey, 460 s.
- Anttila, P. (1998). Tutkimisen taito ja tiedonhankinta, verkkosivu. Metodix Oy/Otavan opisto. Saatavissa (viitattu 1.12.2015): <http://www.metodix.com/>.
- Arantola, H. (2006). *Customer Insight - uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen*, WSOY, Juva, 158 s.
- Bolton, R. & Tarasi, C. (2015). Managing Customer Relationships, in: Malhotra, N. (ed.), *Review of Marketing Research*, Emerald Group Publishing Limited, pp. 3-38.
- Boulding, W.; Staelin, R.; Ehret, M. & Johnston, W. (2005). A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go, *Journal of Marketing*, Vol. 69 (October 2005), pp. 155-166.
- Buttle, F. & Maklan, S. (2015). *Customer Relationship Management - Concepts and Technologies*, 3rd, Routledge, New York, 426 s.
- Chalmers, R. (2006). Methodology for Customer Relationship Management, *Journal of Systems and Software*, Vol. 79, No. 7, pp. 1015-1024.
- Chan, J. (2005). Toward a Unified View of Customer Relationship Management, *Journal of American Academy of Business*, No. 1, pp. 32-39.
- Colombo, E. & Francalanci, C. (2004). Selecting CRM Packages Based on Architectural, Functional, and Cost Requirements: Empirical Validation of a Hierarchical Ranking Model, *Requirements Engineering*, Vol. 9, No. 3, pp. 186-203.
- Davenport, T.H., Harris, J. & Kohli, A. (2001). How Do They Know Their Customers So Well? *MIT Sloan Management Review*, Vol. 42, Winter, pp. 63-73.
- Davenport, T.H. & Klahr, P. (1998). Managing Customer Support Knowledge, *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 195-208.

Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, 199 s.

Eskola, J. & Vastamäki, J. (2007). Teemahaastattelu: opit ja opetukset, in: Aaltola, J. & Valli, R. (eds.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin - metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, PS-kustannus, Jyväskylä, ss. 25-43.

Fletcher, K. (2001). Editorial: The Role of CRM in Changing and Facilitating Competitive Advantage, *Journal of Database Marketing*, Vol. 9, No. 3, pp. 203-206.

Friedman, L. (2002). *Go to Market Strategy: Advanced Techniques and Tools for Selling More Products, to More Customers, More Profitably*, Butterworth-Heinemann, Boston, 294 s.

Goodhue, D.; Wixom, B. & Watson, H. (2002). Realizing Business Benefits Through CRM: Hitting the Right Target in the Right Way, *MIS Quarterly Executive*, Vol. 1, No. 2, pp. 79-94.

Grönroos, M. (2009). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*, WSOYpro, Helsinki, 565 s.

Heinonen, J. (1999). Kohti asiakaslähtöisyyttä ja kilpailukykyä - sisäinen yrittäjäyys kunnallisen yksikön muutoksessa, *Turun kauppakorkeakoulu*, Turku, 334 s.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*, 13. painos, Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki, 448 s.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. (1998). *Tutki ja kirjoita*, 3.-4. painos, Kirjayhtymä Oy, Helsinki, 432 s.

Hunt, S. & Morgan, R. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition, *Journal of Marketing*, Vol. 59, April, pp. 1-5.

Kale, S. (2003). CRM In Gaming: It's No Crapshoot! *UNLV Gaming Research & Review Journal*, Vol. 7, No. 2, pp. 43-54.

Karjoth, G.; Schunter, M. & Waidner, M. (2003). Platform for Enterprise Privacy Practices: Privacy-Enabled Management of Customer Data, in: Dingledine, R. & Syverson, P. (eds.), *Privacy Enhancing Technologies*, Springer Berlin Heidelberg, Berlin, pp. 69-84.

Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. (1993). The Constructive Approach in Management Accounting Research, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 5, pp. 241-264.

Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. (1991). Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä, *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, No. 3, pp. 301-329.

Kihn, L.-A. & Näsi, S. (2011). Tilintarkastusta käsittelevien väitöskirjojen tutkimusstrategiset valinnat: aihepiiri ja tutkimusote, in: Jokipii, A. & Miettinen, J. (eds.), *Contributions to Accounting, Auditing and Internal Control : Essays in Honor of Professor Teija Laitinen*, Vaasan yliopisto, pp. 61-87.

Kiviniemi, K. (2010). Laadullinen tutkimus prosessina, in: Aaltola, J. & Valli, R. (eds.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin II - Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin, 3. painos, PS-kustannus, Jyväskylä, ss. 70-85.

Knox, S., Maklan, S., Payne, A., Peppard, J. & Ryals, L. (2003). Customer Relationship Management - Perspectives from the Marketplace, Butterworth-Heinemann, Burlington, 320 s.

Kostojohn, S., Johnson, M. & Paulen, B. (2011). CRM Fundamentals, APress, New York, 232 s.

Ku, E. (2010). The Impact of Customer Relationship Management Through Implementation of Information Systems, Total Quality Management, Vol. 21, No. 11, pp. 1085-1102.

Kumar, V. & Reinartz, W. (2012). Customer Relationship Management - Concept, Strategy, and Tools, Springer, Heidelberg, 378 s.

Laine, M.; Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007). Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria, in: Laine, M.; Bamberg, J. & Jokinen, P. (eds.), Tapaustutkimuksen taito, Helsinki University Press, Helsinki, ss. 9-38.

Law, A.; Ennew, C. & Mitussis, D. (2013). Adoption of Customer Relationship Management in the Service Sector and Its Impact on Performance, Journal of Relationship Marketing, Vol. 12, No. 4, pp. 301-330.

Lehtinen, J. (2004). Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen, Edita Publishing Oy, Helsinki, 240 s.

Light, B. (2003). CRM Packaged Software: A Study of Organisational Experiences, Business Process Management Journal, Vol. 9, No. 5, pp. 603-616.

Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L. & Himberg, T. Menetelmäpolkuja humanisteille, verkkosivu. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. Saatavissa (viitattu 01.12.2015): <http://www.jyu.fi/mehu>.

Lönnqvist, A.; Jääskeläinen, A.; Kujansivu, P.; Käpylä, J.; Laihonon, H.; Sillanpää, V. & Vuolle, M. (2010). Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä, Tietosanoma, Helsinki, 232 s.

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. (2014). Asiakkaan aikakausi: rohkeus + rakkaus = raha, Talentum, Helsinki, 199 s.

Mithas, S., Krishnan, M.S. & Fornell, C. (2005). Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction? Journal of Marketing, Vol. 69, No. October 2005, pp. 201-209.

Mäntyneva, M. (2001). Asiakkuudenhallinta, WSOY, Vantaa, 153 s.

Neilimo, K. & Näsi, J. (1980). Nomoeettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede: tutkimus positivismin soveltamisesta, Tampereen yliopisto, Tampere, 82 s.

- Oksanen, T. (2010). CRM ja muutoksen tuska - Asiakkuudet haltuun, Talentum Media Oy, Helsinki, 336 s.
- Olkkonen, T. (1994). Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön, Teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden laitos, Otaniemi, 143 s.
- Paulissen, K., Milis, K., Brengman, M., Fjermestad, J., Nicholas, C. & Romano, J. (2007). Voids in the Current CRM Literature, Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Science, Hawaii.
- Payne, A. (2006). Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management, Elsevier/Butterworth-Heinemann, Oxford, 438 s.
- Peel, J. (2002). CRM: Redefining Customer Relationship Management, Digital Press, Boston, 217 s.
- Plakoyiannaki, E. (2005). How Do Organisational Members Perceive CRM? Evidence from a U.K. Service Firm, Journal of Marketing Management, Vol. 21, No. 3, pp. 363-392.
- Reinhold, O. & Alt, R. (2009). Enhancing Collaborative CRM with Mobile Technologies, BLED 2009 Proceedings, 14-17.6.2009, pp. 97-116.
- Richard, J., Thirkell, P. & Huff, S. (2007). The Strategic Value of CRM: a Technology Adoption Perspective, Journal of Strategic Marketing, Vol. 15, pp. 421-439.
- Roberts-Phelps, G. (2001). Customer Relationship Management - How to Turn a Good Business into a Great One! Thorogood, London, 230 s.
- Routio, P. Tuotetiede, verkkosivu. Taideteollinen korkeakoulu. Saatavissa (viitattu 01.12.2015): <http://www2.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/index.html>.
- Rowley, J. (2002). Eight Questions for Customer Knowledge Management in e-Business, Journal of Knowledge Management, Vol. 6, No. 5, pp. 500-511.
- Rowley, J. (2007). The Wisdom Hierarchy: Representations of the DIKW Hierarchy, Journal of Information Science, Vol. 33, No. 2, pp. 163-180.
- Rygielski, C., Wang, J.-C. & Yen, D. (2002). Data Mining Techniques for Customer Relationship Management, Technology in Society, Vol. 24, No. 4, pp. 483-502.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto, verkkosivu. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. Saatavissa (viitattu 11.12.2015): <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. (2007). Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? in: Aaltola, J. & Valli, R. (eds.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin I - metodin valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, 2. painos, PS-kustannus, Jyväskylä, ss. 184-195.
- Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin, Vaasan yliopisto, Vaasa, 44 s.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*, 5. painos, Pearson Education, England, 614 s.

Saunders, M. & Tosey, P. (2012). *The Layers of Research Design*, Rapport, Vol. 30, No. Winter 2012/2013, pp. 58-59.

Shannahan, K., Shannahan, R. & Alexandrov, A. (2010). Strategic Orientation and Customer Relationship Management: A Contingency Framework of CRM Success, *Journal of Comparative International Management*, Vol. 13, No. 1, pp. 1-12.

Shaw, R. (2001). CRM Definitions — Defining Customer Relationship Marketing and Management, in: SCN Education (ed.), *Customer Relationship Management - The Ultimate Guide to the Efficient Use of CRM*, Vieweg & Sohn Verlagsgesellschaft mbH, Braunschweig, pp. 23-28.

Smith, A. (2006). CRM and Customer Service: Strategic Asset or Corporate Overhead?, *Handbook of Business Strategy*, Vol. 7, No. 1, pp. 87-93.

Soininen, M. (1995). *Tieteellisen tutkimuksen perusteet*, Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus, Turku, 182 s.

Srivastava, R., Shervani, T. & Fahey, L. (1999). Marketing, Business Processes, and Shareholder value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. Special issue, pp. 168-179.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. (2002). *Asiakkuuden ehdolla vai asiakkaiden armoilla*, 7. painos, WSOY, Helsinki, 178 s.

Sydänmaanlakka, P. (2007). *Älykäs organisaatio*, Talentum Media Oy, Helsinki, 299 s.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. (1994). *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*, Kirjayhtymä Oy, Rauma, 185 s.

Tilastokeskus. Harkinnanvarainen näyte, verkkosivu. Saatavissa (viitattu 16.2.2016): http://www.stat.fi/meta/kas/hark_var_nayte.html.

Torggler, M. (2008). The Functionality and Usage of CRM Systems, *Journal of Electrical, Computer, Energetic, Electronic and Communication Engineering*, Vol. 2, No. 5, pp. 771-779.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*, Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki, 159 s.

Vilkka, H. (2015). *Tutki ja kehitä*, 4. painos, PS-kustannus, Jyväskylä, 240 s.

Wagner, W. & Zubey, M. (2007). *Customer Relationship Management: A People, Process, and Technology Approach*, Thomson Course Technology, Boston, 191 s.

Wilde, S. (2011). *Customer Knowledge Management - Improving Customer Relationship through Knowledge Application*, Springer, Heidelberg, 143 s.

Williams, M. (1999). *Science and Social Science: An Introduction*, Routledge, London, 173 s.

Xu, M. & Walton, J. (2005). Gaining Customer Knowledge Through Analytical CRM, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105, No. 7, pp. 955-971.

Zablah, A.R., Bellenger, D.N. & Johnston, W.J. (2004). An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 6, pp. 475-489.

LIITE A: TEEMAHAASTATTELUN KYSYMYSRUNKO

Taustaa:

1. Mitkä ovat pääasialliset työtehtäväsi?

Lämmittely (tarkoitus saada haastateltava pohtimaan tarkemmin asiakkuudenhallintaa yrityksessä):

2. Miten asiakkaat huomioidaan yrityksen strategiassa?
3. Millaisilla konkreettisilla menetelmillä/toimilla strategian asiakkaisiin liittyviin tavoitteisiin pyritään pääsemään?
4. Minkä näkisit keskeisimpänä osana yrityksen asiakkuudenhallinnassa?

Kaikille vastaajille tarkoitetut yleiset kysymykset:

5. Mitä tietojärjestelmiä käytät työssäsi?
6. Millaisia tietoteknisiä ratkaisuja yrityksestä löytyy asiakkuudenhallintaan liittyen?
7. Mitä tietoa tarvitset työssäsi?
 - a. Mistä löydät tarvitsemasi tiedon?
 - b. Onko kaikki tarvitsemasi tieto saatavissa? Joudutko käymään läpi turhaa tietoa oleellisen tiedon joukossa?
8. Tarvitsetko työssäsi tiedon analysointia?
 - a. Millaisessa muodossa saat tiedon ulos järjestelmistä?
 - b. Joudutko käsittelemään tietoa tarvitsemaasi muotoon?
9. Voisiko tiedon saantia/käyttöä/analysointia tehostaa jotenkin?
 - a. Miksi ei ole tehostettu?

Myynti ja markkinointi:

10. Mitkä tekijät vaikuttavat eniten siihen, käyttääkö asiakas palveluitanne?
11. Kuinka asiakkaiden tarpeet tunnistetaan? Miten asiakkaista saadaan tietoa?

- a. Miten asiakkaista voitaisiin saada enemmän tietoa?
- 12. Mitkä ovat yrityksen asiakasrajapinnat?
 - b. Mitkä ovat niistä tärkeimmät? Miksi?
 - c. Miten niistä tallentuu tietoa asiakkaista? Kuinka asiakkaat tunnistetaan ostotilanteessa?
 - d. Miten asiakkaiden tunnistamista voitaisiin tehostaa?
- 13. Kuinka markkinointi kohdistetaan?
 - e. Seurataanko asiakkaiden ostokäyttäytymistä / reagointia markkinointiin? Miten / Miksi ei?
- 14. Kuinka valitaan mainokset tiettyyn elokuvaan? Mistä tieto kohderyhmästä?
- 15. Teetkö tai tiedätkö yrityksessä tehtävän jotain myyntiin tai markkinointiin liittyviä tehtäviä, jotka voitaisiin automatisoida? Mitä? Onko jo automatisoitu jotain?
- 16. *B2B-puoli*: Mistä tarvittavat tiedot yritystilaisuuksien myyntiin löytyvät?
 - f. Kuinka asiakassuhteen kehitystä seurataan? Tunnistetaanko avainasiakkaat?
 - g. Miten asiakaskohtaista myyntiä seurataan?
 - h. Ovatko tarkat tiedot asiakassuhteesta helposti kaikkien saatavissa vai sidottuna tiettyyn yhdyshenkilöön?

Hr:

- 17. Miten asiakkuudenhallinta on linkitetty hr:ään yrityksessä?
- 18. Miten rekryointitarpeet määritellään?
- 19. Millaista koulutusta asiakasrajapinnassa työskentelevät työntekijät saavat/ovat saaneet?
 - a. Miten koulutustarpeet määritellään? Onko asiakkaista käsin noussut jokin koulutustarve?
- 20. Millä perustein henkilökuntaa palkitaan?
- 21. Onko työntekijöiden merkitys asiakasarvon luomisessa huomioitu?
 - b. Miten henkilökuntaa kannustetaan asiakastyytyväisyyden luomiseen?
- 22. Seurataanko työntekijöiden työtyytyväisyyttä?

It:

- 23. Miten asiakkuudenhallinta on linkitetty it:hen yrityksessä?
- 24. Miten asiakastieto on tallennettu yrityksessä? Miksi? Yhteen/moneen paikkaan?
- 25. Kuinka asiakastietojen muokkaaminen tapahtuu?
- 26. Miten eri tietojärjestelmät on integroitu toisiinsa?

27. Ovatko samat asiakastiedot käytettävissä kaikissa kommunikointikanavissa? (puhelinpalvelu, toimipiste, netti yms.) Kuinka helposti/nopeasti tiedot saa tilanteissa käyttöön?

Loppuun:

28. Vaikuttaisiko keskitetty CRM-järjestelmä sinun työhösi jotenkin?
29. Jos yrityksessä olisi keskitetty CRM-järjestelmä, mitkä näkisit sen keskeisimpinä tehtävinä?

LIITE B: AINEISTON PELKISTÄMINEN JA ERI LUOKKATASOT

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<i>”Meillä on koko ketjussa vaan yksi strategia, mutta asiakas on siinä strategiassa se ykkönen”</i>	Asiakas on keskiössä yrityksen liiketoiminnassa	Strategia	Asiakkuuden-hallinnan prosessit	Asiakkuuden-hallinnan nykytila
<i>”Ei meidän asiakaskokemus voi parantua niin, että meillä huononisi jollain tavalla [henkilökunnan työhyvinvointi]”</i>	Henkilökunnan hyvinvointi on keskeisessä roolissa asiakaskokemuksessa	Henkilökunta		
<i>”Me ollaan moderni yritys tässä mielessä, että monissa yrityksissä -- hr-ihminen tekee niitä hr-asioita ja meillä minä teen sitä bisnestä”</i>	Henkilöstöhallinto on keskiössä koko liiketoiminnassa			
<i>”Oikeastaan voisi sanoa, että puolet palkitsemistavoista -- kolahtaa siihen, että ne liittyy asiakkaaseen”</i>	Henkilöstöä palkitsemisessa keskitytään asiakaspalvelullisiin näkökulmiin			
<i>”Se, että henkilöstö on mukana kaikessa, on ihan elinehto tälle kaikelle”</i>	Henkilöstö osallistetaan yrityksen kehittämiseen			
<i>”Pitää tunnistaa, ketkä on asiakkaita -- meidän pitää tunnistaa erilaiset asiakassegmentit”</i>	Asiakkaiden tunnistaminen on tärkeää	Asiakkaiden tunnistaminen		
<i>”He sanovat, että soitan täältä yrityksestä. Heillä olisi asiakasnumero --- mutta se on semmoinen tieto, joka varmaan tosi harvalla edes on tiedossa”</i>	Yritysassiakkaat eivät tiedä asiakasnumeroaan			
<i>”Pyritään [tunnistamaan avainasiakkaat], kaikki pitävät omaa vip-listaa”</i>	Yritysassiakkaista pyritään tunnistamaan avainasiakkaat			
<i>”Teemme jatkuvaa asiakastytyväisyyskyselyä ja hyvin perinpohjaista sellaista verrattaen moneen muuhun toimijaan”</i>	Asiakastytyväisyyttä kartoitetaan säännöllisesti	Asiakkaiden ymmärtäminen		

<i>"Heidät otetaan mukaan myös ihan siihen kehittämiseen"</i>	Asiakkaat osallistetaan yrityksen kehittämiseen		
<i>"On kerätty dataa ja niiden pohjalta tehty johtopäätöksiä, ja tehdään analyyskejä siitä, miten voimme parantaa asiakaskokemusta"</i>	Asiakastietoa analysoidaan asiakaskokemuksen parantamiseksi		
<i>"Kun on vaan omat tuntosarvet ylhäällä, se on sitä subjektiivista näkemystä, mutta kun tulee aidosti dataa asiakkailta, se alkaa olla jo aidompaa tietoon perustuvaa"</i>	Asiakkailta itseltään saatu tieto nähdään tärkeänä		
<i>"Emme seuraa ostokäyttäytymistä, luulen, että ainakaan nettikäyttäytymistä ei pysty tällä hetkellä kovin hyvin seuraamaan"</i>	Yksittäisen yritysasiakkaan ostokäyttäytymistä ei seurata	Asiakaskäyttäytymisen seuranta	
<i>"[Oheismyynti] on vähän semmoinen, että siinä meillä on aika paljon työnsarkaa nimenomaan asioiden mittaamisessa"</i>	Oheismyyntiostojen asiakaskohtaisessa mittaamisessa kehitettävää		
<i>"Jatkuvasti meillä on hyvin tarkkaa seurantaa, ihan päiväviikko -tasolla olisi hyvä katsoa, milloin mitäkin asioita tapahtui koko palveluketjussa"</i>	Jatkovaa seurantaa asiakkaista yleistasolla		
<i>"Meidän pitäisi koko ajan tajuta, minne [sosiaalisen median käyttö] on muuttumassa ja mennä sinne vaikka valmiiksi odottamaan, se olisi kaikkein hienointa"</i>	Sosiaalisen median käyttötrendien seuraamiseen panostetaan		
<i>"Seuraillaan erilaisia kuluttajakäyttäytymisen trendejä"</i>	Muuttuvien trendien jatkuvaa seurausta		
<i>"[Myyntijärjestelmä] on ihan selkeästi ihan siinä keskiössä, se on se kaiken sydän"</i>	Myyntijärjestelmä toimii tietojärjestelmien ytimessä	Myyntijärjestelmä	
<i>"Mietimme, miten saadaan tunnistusprosessi integroitua kassa-asiointiin"</i>	Asiakkaan tunnistaminen myyntijärjestelmässä puutteellista		
<i>"Varmasti pystyisi automatisoimaan esimerkiksi sitä että... tai no ei [myyntijärjestelmän] kanssa mutta sitten joskus..."</i>	Myyntijärjestelmä rajoittaa toimintojen automatisointia		
<i>"Pyritään ratkaisemaan tunnistamisongelma ja se, miksi ei ole vielä tehty niin, se vaati päivityksen [myyntijärjestelmään], jota on jouduttu odottamaan tässä nyt jo aika monta"</i>	Myyntijärjestelmän päivitys hidasta		Tietotekniikka ja tieto

kuukautta”				
”Digipintojen analytiikka on osittain hieman puutteellista niiden rakenteen vuoksi eli ne eivät mahdollista ihan kitkatonta seuraamista Google analytiikan avulla”	Rajapintojen liitettävyyden puutteellista	Integroitavuus		
”Se olisi sitten taas yksi steppi lisää -- mitä monimutkaisemmaksi se menee, sitä isommat riskit on, että data ei päivitty riittävän nopeasti tai tulee muita virheitä”	Tietopolkujen ketjutustarve tiedon analysoinnin ja raportoinnin mahdollistamiseksi			
”[Tieto] ei päivitty toisesta toiseen, riippuu tilanteesta kumpi on ajantasaisempi”	Tietojärjestelmät eivät keskustele keskenään			
”Henkilötieto ei keskustele markkinointirekisterin kanssa millään tavalla”	Tietoja ei saa automaattisesti päivitettyä järjestelmästä toiseen			
”[Markkinoinnin] automaatio vie nyt aika paljon painetta pois”	Manuaalista työtä saatu jo vähennettyä	Automaatio		
”Oikeastaan juuri tuossa siirrän [dataa]Excelistä toiseen, koska me ei saada mistään suoraan [raporttia], kun meidän pitäisi tietää, kuinka paljon asiakas on viime vuonna ostanut”	Raportointi vaatii paljon manuaalista työtä			
”Onhan siellä turhaa tietoa”	Järjestelmissä paljon turhaa tietoa	Tiedon laatu		
”Ad hoc tarpeita, joita pitää kaivaa niin, että joutuu aina välillä vähän miettimään, miten sen saa sieltä puristettua ulos”	Tiedon löytäminen ajoittain vaikeaa			
”Meillä on tavallaan samat tiedot kolmessa eri paikassa”	Tieto pirstaloitunutta ja turhaan kopioitunutta			
”Näin monimutkainen polku estää reaaliaikaisen seuraamisen ja reagoinnin eli ei pystytä tällaisella datasiirtopolulla reaaliaikaiseen asiakasviestintään ja reagointiin”	Tieto ei päivitty järjestelmiin reaaliaikaisesti			
”Kaiken [kirjoitetun tiedon] näkee mutta kyllä se semmoinen hiljainen tieto asiakkaasta on vaan myyjällä”	Hiljaisen tiedon tallentaminen haastavaa			
”[Myyntijärjestelmässä] voi olla todella vanhoja tietoja ja niitä ei kai voi poistaa sieltä kokonaan”	Myyntijärjestelmässä vanhentuneita tietoja			

